الدكتور وميض العمري

نخبة المسار

في فقه القيادة والإدارة



التفسير
للطبع والنشر

نخبة المسار

في فقه القيادة والإدارة

نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة

المؤلف: الدكتور وميض بن رمزي بن صديق العمري

الطبعة الثانية ٢٠٢٢م-١٤٤٣هـ



مكتب التفسير
للطبع والنشر
أربيل- شارع الثلاثيني- قرب منارة المظفرية

+964 750 818 08 65
www.al-tafseer.com
tafseeroffice@yahoo.com
/TafseerOffice

الفهرسة أثناء النشر - إعداد مكتب التفسير
العمري، وميض بن رمزي بن صديق
نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة، الدكتور وميض بن رمزي بن صديق العمري (المؤلف)
٦٦٨ ص.
١٧* ٢٤ سم
١-الإسلام.٢- الفكر الإسلامي أ.العنوان. ب.السلسلة
ISBN: 978-9922-679-15-0

رقم الإيداع في المديرية العامةللمكتبات العامة - إقليم كوردستان (٤٨) لسنة٢٠٢٢

نخبة المسار

في فقه القيادة والإدارة

الدكتور

وميض بن رمزي بن صديق العمري



المقدمة

الحمد لله رفيع الدرجات الكريم الأكرم على ما هدانا إليه وعلمنا إياه وعلى أمره كله عز وجل ، والصلاة والسلام على رسوله وعلى آله وصحبه.

وبعد ، فقد قال تعالى ﴿ وَٱجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾ الفرقان: ٧٤ ، وقال ﴿ وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩. فالإمامة او القيادة مطلب لكل مؤمن ، ويمكن رؤية أهميتها الكبيرة بملاحظة أثر القائد في الجند وأثر المعلم المتبوع في الطالب وأثر الأبوين في الأولاد . وأساسها في صفتين ، الأولى: صلاحية المؤمن أن يؤتم به ، ومنها أن يمتلك ما يحتاجه الآخرون . الصفة الثانية: الإندفاع لنفع الآخرين ومساعدتهم في إصلاح أمورهم.

ومعلوم أن القيادة من ضروريات الحياة الجماعية ، وأن المصالح الكبيرة لا تقوم إلا من طريقها . بل إن الحضارة تقوم على القيادة بأركانها الأربع . فلا شك أن الموضوع في غاية الأهمية ، يؤكد ذلك الأدلة الكثيرة في القرآن والسنة التي تبين أحكامه . ومن أهمية القيادة أن جوانب قوية في أنظمة قيادة وإدارة الأمم يمكن أن توفر تغطية ليست بالقليلة على جوانب ضعف شديد في الأنظمة الإجتماعية والعقيدية.

صحيح أن المؤلفات الإسلامية للسلف قليلة في القيادة والإدارة ، في عددها وفي تطورها مع تعاقب الأجيال ، وأما الوسائل التنفيذية للقيادة والإدارة ، فمطروحة بكثرة في المصادر الأجنبية . غير أن سلفنا من علماء الأمة بلغوا الغاية في حفظ العلوم التي تـمَكِّن من فهم القرآن الكريم ، كالقراءات القرآنية والسنن النبوية واصول الفقه ومعاني النحو وكتب اللغة والمعاجم وغيرها.

والأمر كما قال تعالى ﴿ وَلَا يَأْتُونَكَ بِمَثَلٍ إِلَّا جِئْنَٰكَ بِٱلْحَقِّ وَأَحْسَنَ تَفْسِيرًا ﴾ الفرقان: ٣٣، ففي القرآن الكريم ثروة معنوية عظيمة ولا نهاية لها ، وهي تُعجِز كل من يتحداها ، وتصلح في كل وقت لبداية جديدة وقوية يتجلى فيها بعض الإعجاز المعنوي للقرآن الكريم ، وقد قال تعالى

﴿ ... قَالُواْ سِحْرَانِ تَظَـٰهَرَا وَقَالُوٓاْ إِنَّا بِكُلٍّ كَٰفِرُونَ ﴿٤٨﴾ قُلْ فَأْتُواْ بِكِتَـٰبٍ مِّنْ عِندِ ٱللَّهِ هُوَ أَهْدَىٰ مِنْهُمَآ أَتَّبِعْهُ إِن كُنتُمْ صَـٰدِقِينَ ﴿٤٩﴾ ﴾ القصص: ٤٨ – ٤٩ . وصار في الدراسة اهتمام واضح بمضامين القيادة والإدارة في المجال السياسي وشؤون الدولة والمؤسسات الحكومية ، وأرجو أن يكون في ذلك أجر كبير ، لأن المجال السياسي هو الأوسع في خدمة المصالح العامة ، والحاجة شديدة إلى المزيد من الدراسات فيه.

وفروع الإدارة كثيرة ، كإدارة المؤسسات بأنواعها وإدارة الصراع والعلاقات الخارجية وغير ذلك من المجالات الإنسانية . وأما في هذه الدراسة ، فبعد مبحثين تمهيديين (الأول والثاني) ، فإن المباحث المتفرقة تدور على الأركان الأربع للقيادة ، وهي:

- إدارة السلطة (القادة وصفاتهم وأعمالهم).
- إدارة النفس والأعضاء.
- إدارة الوظائف الأساسية للمؤسسة ، أي الأفكار والأعمال والمشاريع والمناهج ، فيدخل في ذلك التقويم والأداء الإستراتيجي وإدارة الفكرة والكلمة ، والشورى والتفاوض ، والإصلاح وإدارة المشكلات ، وإدارة الضعف.
- العقد بين القادة والأعضاء ، أي المرجعية العقيدية والتشريعية التي يتحاكم إليها القادة والأعضاء.

وبسبب التداخل بين تفريعات هذه الأركان ، جاز أكثر من خيار في ترتيب بعض المباحث والعناوين ، مثال ذلك: الشورى ، فإن الشورى من مضامين إدارة السلطة ، ومضامين الوظائف الأساسية للمؤسسة ، وتتصل كذلك بإدارة النفس والأعضاء وبإدارة الفكرة (أي الركن الثالث) . فكان خياراً مناسباً أن يكون مبحث الشورى بين مبحث إدارة الفكرة ومبحث التفاوض . وقريب من ذلك الأمر في المبحثين التمهيديين (الأول والثاني).

وإنما ذكرت في هذه الدراسة ما تيسر جمعة وتنظيمه وتفسير أدلته بفضل الله تعالى ، وتوجد أمور أخرى كثيرة تحتاج إلى المزيد من الدراسات ، خاصة وأن المضامين القرآنية لا نهاية لها .

وحرصت في تفسير النصوص الشرعية على ذكر مستند المعاني والتنبيهات المستنبطة ، من القواعد الأصولية والمعاني النحوية واللغوية . وهذا أمر ضروري لحماية المعاني المستنبطة ، فإن النفس المؤمنة قد تتردد في قبـول ما يبـدو وكأنه شـيء جديد او غير مألوف إذا كانت أدلته غير ظاهرة ، كما ينبه إليه قوله تعـالى ﴿ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴾ الكهف: ٦٨، فأسأل الله تعالى أن يجعل في ذكر طرق الإستدلال ما يمهد لقبول الصواب وقبول الإعتذار عن الخطأ.

وقد يصعُب على كثير من القراء إدراك المسائل الأصولية والنحوية ، ولذلك فإني أنصح من ليست له رغبة في قراءة تلك المسائل أن يتجاوزها إلى ما حولها ، فمن مهارات القراءة إنتقاء ما تفهمه وينفعك من بين المضامين المفيدة الأخرى.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذه المساعي من الباقيات الصالحات ، وأن يرزقني بها من خير مضامين قوله تعـالى ﴿ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ﴾ إبراهيم: ٢٤ – ٢٥، وأن يعطي مثل ذلك لوالدي وأهلي وأحبابي في الله تعالى وللمؤمنين عموماً ، وأن يجزي بخير كل من انتفعت بعلمه . والحمد لله الذي لم يتخذ ولداً ولم يكن له شريك في الملك ولم يكن له ولي من الذل ، والله العلي الكبير.

وميض بن رمزي بن صديق العمري

الموصل / العراق

ربيع الثاني ١٤٣٨هـ/ كانون الثاني ٢٠١٧م

وتمت إعادة تنقيحه في ربيع الأول ١٤٤٢هـ

Whatsapp: ٠٠٩٦٤٧٧٢٣٤٢١٦٤٩

wrsalomari@yahoo.com

المبحث الأول

المدخل إلى القيادة

والإدارة وبعض الأُسس العقيدية

حقيقة القيادة والإدارة

قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ النساء: ٥٩ . فالقيادة الوظيفية او الرسمية ، هي رئاسة جماعة لتحقيق غايات معينة ، وبعقد على منهج عمل بين الطرفين . وسيأتي تفسير مفصل للآية الكريمة في بداية المبحث الرابع ، والمقصود هنا بيان مكونات القيادة ، وهي:

● القادة (أولوا الأمر) بالأوصاف التي تؤهلهم للمنصب . وبحسب سعة ونوع الواجبات تكون سعة وفروع القيادة . فقيادة دولة مثلاً تضم مؤسسات قيادية عديدة ولكنها تتدرج في مستواها ، فرئيس الدولة والدوائر التابعة لمنصبه ، والوزراء ومجلس النواب والمجالس التنفيذية العليا ، وهكذا إلى مدير او مسؤول شعبة صغيرة . ويوجد تداخل بين القيادة والإدارة ، ولكن يمكن أن نقول: إنه حين يغلب على المسؤول صناعة القرارات العليا وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فهو قائد ، وحين يغلب على المسؤول مهارات التنفيذ والمتابعة فهو مدير . وواضح أن واجبات القيادة توجب تمتعها بأوصاف معينة كي تكون مؤهلة للمنصب.

● الجماعة او الجمهور او المرؤوسون: وهؤلاء هم مادة المؤسسة وجنودها ، وهم أيضاً مصدر السلطة في الشؤون العامة ، بمعنى أنه تم إنتقاء القيادات العليا منهم وبرضاهم التوافقي ، فقد ثبت أن كل المسلم على المسلم حرام ، فلا يحل اغتصاب حقه في اختيار من ينوب عنه او يدير مصالحه المشتركة مع الشعب (أي المصالح العامة). وفي ذلك تفاصيل سيأتي ذكرها إن شاء الله تعـــــالى.

● مجال الطاعة واحتمال المنازعة كما في آية النساء: هي المجالات التي اقتضت اختيار قيادات ووضع نظام للجماعة ، مثل تنظيم شؤون الحياة في الأمن والدفاع والصحة والتعليم وغيرها . ويجمعها باختصار شديد: تحقيق المصالح العليا ودفع المخاوف والتهديدات ورعاية قيم الأمة . ويتضمن ذلك وضع الغايات العليا والأهداف التفصيلية الكثيرة التي توصل إلى الغايات في كل مجال . ويقتضي أيضاً وضع نظام لحل النزاعات يخضع له الجميع ، سواء كان النزاع بين المرؤوسين او بينهم وبين القيادات.

● المرجعية العقيدية والشرعية التي يتحاكم إليها القادة والمرؤوسون ، كما هو واضح من عبارة ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ ﴾ ، فالمرجعية العقيدية والشرعية للمسلمين هو القرآن والسنة . ويقتضي ذلك إجراء عمليات فحص ومراجعة متكررة ونظامية للمحافظة على الإلتزامات الشرعية في التفكير الوظيفي وما يتبعه من عمل ، كالإحسان (أي الإتقان) والعدل ونظام الأولويات والإهتمام بالبنى التحتية وبالتفوق والمغالبة ، ونحو ذلك مما بيناه في (المنطلق) او سيأتي في هذه الدراسة إن شاء الله تعالى ، هذا بالإضافة إلى الإلتزامات المتبادلة للشراكة الوطنية . ويقترن ذلك بثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: إعطاء الجوانب المرنة من الشريعة حقها كالموازنات والتدرج المنضبط والإضطرار ، والحقوق العامة لغير المسـلمين فـي الوظائف وغيرها ، وقد بينا هذا الأمر الأخير في مواضع متعددة من الباب الثالث من (ثمار التنقيح على فقه الإيمان) . **الأمر الثاني**: الأهلية لفهم سعة القرآن والسنة فيما يتعلق بشؤون الدولة وعمل المؤسسات . **الأمر الثالث**: الإنفتاح فـي تلقي الوسـائل التنفيذية من كل مصدر وبشـروط معروفة . ومن لا يفهم هذه

الأمور فإنه لا يصلح للقيادة ضمن الضوابط الشرعية ، كما أنه سيوقع الناس في الحرج . وقد بينا جملة من هذه الأمور في (المنطلق) وفي هذه الدراسة. مثال ذلك أن يظن أحدهم أنه يحتاج إلى نص شرعي مباشر (أي نص خاص) في كل قضية من شؤون الدولة ، غير أن حقيقة الأمر أنه إنما يحتاج في معظم شؤون الدولة إلى المفاضلة بين خيارات متعددة سواء أكان ذلك في مجال الأمن والدفاع او الصحة او التعليم او العلاقات الخارجية . ولولا وجوب المفاضلة فإن الخيارات المتعددة قد تدخل كلها او بعضها في عموم او إطلاق نص شرعي ، غير أن الشرع قد منع في القضايا العامة من إتباع الحسن عند إمكان الأحسن ، ولذلك وجب إعداد الخيارات الجائزة في المصالح العامة ثم إنتقاء أكثرها صلاحاً وأبعدها عن المضار ، وذلك على نحو قوله تعـــالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴾ الملك: ٢.

وكما ينبغي لكل إنسان أن يتعلم القراءة والكتابة ، فإنه ينبغي لكل إنسان أن يتعلم ما يخصه على الأقل من فنون القيادة والإدارة ، بدليل قول النبي ﷺ « كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » رواه البخاري ومسلم في سياق حديث ، وقوله تعالى ﴿ وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩.

الوضوح والتحديد في الغايات والوسائل

قال تعالى ﴿ وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ وَٱجْتَنِبُوا۟ ٱلطَّٰغُوتَ ۖ فَمِنْهُم مَّنْ هَدَى ٱللَّهُ وَمِنْهُم مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ ٱلضَّلَٰلَةُ ۚ ﴾ النحل: ٣٦. واضح أن القيمة المشتركة بين الرسل كلهم هو الأمر بعبادة الله تعالى واجتناب الطاغوت وهو اسم لكل ما يُعبد من دونه عز وجل . وقد يُسأل السياسي المسلم عن مشروعه كرجل دولة ، فإن قال إن مشروعه إرضاء الله وعبادته عز وجل ، فإن المستمع لن يعرف ماذا سيفعل هذا الرجل في المجال السياسي

والإقتصادي والعلمي وسائر مصالح الناس ، بل قد يغلب على ظن المستمع أن هذا الرجل يتكلم بكلام مجمل لأنه يجهل التفاصيل . وسيأتي إن شاء الله تعالى أن الغايات العليا الشاملة كعبادة الله تعالى ونصرة الحق ومكافحة الظلم والفساد وسعادة المواطن ونحوها هي غايات مركبة من أجزاء كثيرة ، فلا يمكن إتقان خدمتها إلا بتحويل كل غاية إلى أهداف محددة المعالم ثم وضع خطط محددة المعالم لذلك الجزء . وانظر في ذلك الكلام عن (الهدف والمشروع) والكلام عن (الأداء الإستراتيجي).

المفاصلة العقيدية

وفرقها عن المفاصلة العملية

ومعرفة هذا الأمر له أهمية كبيرة في قيادة العمل السياسي . قال تعالى ﴿ قُلْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْكَٰفِرُونَ ﴿١﴾ لَآ أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ ﴿٢﴾ وَلَآ أَنتُمْ عَٰبِدُونَ مَآ أَعْبُدُ ﴿٣﴾ وَلَآ أَنَا۠ عَابِدٌ مَّا عَبَدتُّمْ ﴿٤﴾ وَلَآ أَنتُمْ عَٰبِدُونَ مَآ أَعْبُدُ ﴿٥﴾ لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِىَ دِينِ ﴿٦﴾ ﴾ الكافرون: ١ - ٦ . وقال تعالى ﴿ وَإِن كَادُوا۟ لَيَفْتِنُونَكَ عَنِ ٱلَّذِىٓ أَوْحَيْنَآ إِلَيْكَ لِتَفْتَرِىَ عَلَيْنَا غَيْرَهُۥ ۖ وَإِذًا لَّٱتَّخَذُوكَ خَلِيلًا ﴿٧٣﴾ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴿٧٤﴾ إِذًا لَّأَذَقْنَٰكَ ضِعْفَ ٱلْحَيَوٰةِ وَضِعْفَ ٱلْمَمَاتِ ثُمَّ لَا تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرًا ﴿٧٥﴾ ﴾ الإسراء: ٧٣ - ٧٥.

واضح أن دين الإسلام منزل من عند الله تعالى ، فلا يقبل الشركة بحال من الأحوال ، فلا مجال البتة لاتخاذ بعضه عقيدة دون بعضه الآخر ، ولا مجال البتة كذلك للإيمان بدين هجين من طريق الخلط بين الإسلام وغيره ، وهذا هو معنى المفاصلة العقيدية . وفي ذلك أدلة كثيرة ، ذكرنا جملة منها في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان).

وأما المفاصلة العملية بين عمل المسلم وعمل الكافر ، فليست مفاصلة مطلقة ، ولكن تعتمد على نوع العمل ، فلا تجوز مثلاً مشاركتهم في الأعمال المحرمة في ديننا . ولكن توجد أعمال كثيرة تابعة لمفاهيم مشتركة ويمكن أن يشترك المسلم وغير المسلم في أدائها ، وستأتي أصول هذا الأمر تحت عنوان «السلم الفعال» ، وذكرنا تفاصيل وأمثلة كثيرة في الفصل الثاني من الباب الثالث من (ثمار التنقيح) . يضاف إلى ذلك إمكان الشراكة الإستراتيجية بين الطرفين ، ولكن بضوابط الإضطرار ، كما يدل عليها قوله تعالى ﴿ لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ ﴾ آل عمران: ٢٨، وقد ذكرنا في (المنطلق) تفسير هذه الآية الكريمة مع تفاصيل أخرى في غاية الأهمية.

وأما قوله تعالى ﴿ وَإِن كَذَّبُوكَ فَقُل لِّى عَمَلِى وَلَكُمْ عَمَلُكُمْ ۖ أَنتُم بَرِيٓـُٔونَ مِمَّآ أَعْمَلُ وَأَنَا۠ بَرِىٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ يونس: ٤١، فالبراءة من الشيء هي السلامة او الخلوص والإنفصال او الخلو منه او المباعدة عنه ، يُقال: أَبْرَأْتُ الرَّجُلَ من الدَّيْنِ والضَّمانِ وبَرَّأْتُه منه ، وبَـرَّأْتُ الرَّجُلَ: صَحَّحْت عليه البَرَاءَةَ من ذَنْبٍ ، وبرأت من المُرَض بَرْءًا ، وأبرأ إلى الله تعالى من ذنبي ، وبارأتُ المرأة أي: صالحتها على المفارقة . وتدبر عبارة ﴿ أَنتُم بَرِيٓـُٔونَ مِمَّآ أَعْمَلُ وَأَنَا۠ بَرِىٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴾، فإن ظاهر الصيغة العموم في عمل الطرفين بسبب «ما» الموصولة في عبارة ﴿ مِمَّآ ﴾ في الموضعين ، ولكنها ليست صيغة عموم او استغراق في مضامين البراءة ، أهو رفض شامل وإنكار عام لأعمالهم ، بما في ذلك رفض الوسائل المباحة الكثيرة عندهم وإنكار ما عندهم من مكارم قديمة؟ أم هي براءة من تحمل مسؤولية أعمالهم؟ أم هي براءة بمعنى المباعدة وعدم التدخل ، أي ترك كل فريق يعمل بعيداً عن الآخر؟ فكلام المفسرين يدور على البراءة من تحمل مسؤولية أعمال الآخرين ، بمعنى: لي جزاء عملي ولكم جزاء عملكم ، لا تُـحاسبون على عملي ولا أُحاسب على عملكم ، هذا معنى تفسير الطبري والقرطبي والماتريدي وأبي حيان وغيرهم ، ونقل أبو حيان عن المحققين قولهم:

ومدلولها اختصاص كل واحد بأفعاله ، وثمراتها من الثواب والعقاب .اهـ من (البحر المحيط) . وأما وصف عمل معين حسن الظاهر من جملة أعمالهم كمساعدة إنسانية او إتقان عمل او كلمة صادقة او وفاء بعهد ، فهذا يوصف بظاهر حاله ويتم التعامل معه بمعزل عن النوايا والمتعلقات المحتملة إلا إذا ظهرت قرينة تمنع من ذلك او تشكك في النوايا . وهذا كله لا يمنع من تدبير إجراءات احتياطية مُفَعَّلة او مُـدَّخرة لمواجهة أي تشغيل لنوايا السوء.

ويوضح التعامل بين الطرفين نحو قوله تعالى في المشركين ﴿ فَمَا ٱسْتَقَـٰمُوا۟ لَكُمْ فَٱسْتَقِيمُوا۟ لَهُمْ ﴾ التوبة: ٧، وقوله تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا ﴾ الأنفال: ٦١، وقوله تعالى ﴿ وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَٱنۢبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَآءٍ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْخَآئِنِينَ ﴾ الأنفال: ٥٨. يؤكد ذلك قصة صلح الحديبية وقول النبي ﷺ في المشركين « وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ ، لاَ يَسْألونِي خُطَّـةً يُعَظِّمُونَ فِيهَا حُرُمَاتِ الله إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا » رواه البخاري وغيره . ولا يُتوقع من الكفار أن يُطالبوا بتعظيم حرمات الله تعالى بصورة مباشرة ، ولكن المراد مطالبة الكفار او موافقتهم على ما يؤول الى تعظيم حرمات الله تعالى ، وهذا يؤكد أهمية العواقب المتوقعة ؛ وكذلك يشمل نص الحديث شرعية الإتفاق مع الكفار على تفعيل بعض المفاهيم المشتركة في الظاهر ، كالعدل والحرية وعدم الإعتداء وما أشبه ذلك مما يؤدي إلى تعظيم حرمات الله تعالى.

عالمية الرسالة
والنهي عن الإكراه في الدين

وهذا واضح من نحو قوله تعالى ﴿ وَمَا تَسْـَٔلُهُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ ۚ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَـٰلَمِينَ ﴾ يوسف: ١٠٤ ، وقوله تعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَـٰلَمِينَ ﴾ الأنبياء: ١٠٧ ، ونحو قوله تبارك وتعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا كَآفَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَـٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ سبأ: ٢٨.

وسبب ذكر هذا الأصل هنا هو أن النشاط الدعوي في الداخل والخارج غاية عليا وله فوائد مستقبلية عظيمة ، مما يوجب إدارته بتفوق ، كما يدل عليه قوله تعالى ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِىۖ وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ﴾ يوسف: ١٠٨. ولذلك فإن إدارة الدعوة في النظام الإسلامي ينبغي أن تشارك فيه المؤسسات الحكومية والمدنية ، ومن المفيد جداً أن تقترن بمؤسسة متخصصة بالعمل الدعوي العام . وقد ترى بعض الدول او المؤسسات أن التحرك نحوها فكرياً ودعوياً يمكن أن يؤدي إلى اختراق الثقافة الداخلية وتعارض الولاءات ، فهذا يحتاج إلى رسائل ثقة وتطمين واقعية لاجتناب التحول إلى قوانين الصراع.

وأيضاً فإن عالمية الرسالة تقترن بنوعين من الأحكام التي تحتاج إلى إدارة متفوقة ، **النوع الأول**: أحكام تتعلق بحرية غير المسلمين في اختيار العقيدة وتحمل تبعاتها في الآخرة ، نحو قوله تعالى ﴿ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ﴾ البقرة: ٢٥٦، وقوله تعالى ﴿ وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ لَءَامَنَ مَن فِى ٱلْأَرْضِ كُلُّهُمْ جَمِيعًاۚ أَفَأَنتَ تُكْرِهُ ٱلنَّاسَ حَتَّىٰ يَكُونُواْ مُؤْمِنِينَ ﴾ يونس: ٩٩، وهذه صيغة حكم ثابت وليس حكماً مرحلياً . وقال تعالى ﴿ وَقُلِ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْۖ فَمَن شَآءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَآءَ فَلْيَكْفُرْۚ إِنَّآ أَعْتَدْنَا لِلظَّٰلِمِينَ نَارًا أَحَاطَ بِهِمْ سُرَادِقُهَا ﴾ الكهف: ٢٩ ، وقوله تعالى ﴿ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ ﴿٢٢﴾ إِلَّا مَن تَوَلَّىٰ وَكَفَرَ ﴿٢٣﴾ فَيُعَذِّبُهُ ٱللَّهُ ٱلْعَذَابَ ٱلْأَكْبَرَ ﴿٢٤﴾ إِنَّ إِلَيْنَآ إِيَابَهُمْ ﴿٢٥﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُم ﴿٢٦﴾ ﴾ الغاشية: ٢-٢٦، فتدبر حصر وظيفة التذكير بالتذكير نفسه ، فالحصر هنا ثم الفاء في ﴿ فَيُعَذِّبُهُ ﴾ ثم وصف هذا العذاب بالأكبر أي عذاب الآخرة ، يدل كله على أن الإستثناء منقطع في عبارة ﴿ إِلَّا مَن تَوَلَّىٰ وَكَفَرَ ﴾ ، معنى ذلك نفي السيطرة على الخيار الديني لغير المسلمين في الدنيا ، وهو قول كثير من العلماء وإن ادعى كثير منهم أن الآية منسوخة ، علماً أن الله تبارك وتعالى قال ﴿ مَّا عَلَى ٱلرَّسُولِ

﴿ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا تَكْتُمُونَ ﴾ المائدة: ٩٩، وسورة المائدة من أواخر ما نزل من القرآن الكريم . وتدبر قوله تعـــالى ﴿ فَهَلْ عَلَى ٱلرُّسُلِ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ ﴾ النحل: ٣٥ ، فهـذا حكم دائم ثابت وليس حكمـاً مرحلياً ، وكأن التفكير العقلاني الحكيم يقتضيه ، والله تعالى أعلم . وتوجد تفاصيل مهمة في هذا النوع ذكرناها في (ثمار التنقيح) كحق غير المسلمين في أمورهم الشخصية بالتحاكم إلى القانون الذي يتوافقون عليه . **النوع الثاني**: هو الأحكام التي تتعلق بالعلاقات السلمية مع غير المسلمين ، وذلك لأن السلم ليس قضية سلبية تعني مجرد ترك الحرب ، ولكنه في كثير من الأحيان سلم إيجابي ، أي يتضمن الكثير من تبادل المصالح والعلاقات ، وقد ذكرنا أصولاً وتفاصيل مهمة في الفصل الثاني من الباب الثالث من (ثمار التنقيح) ، وسيأتي في المبحث الثاني من هذه الدراسة عنوان «السلم الفعَّال» إن شاء الله تعالى.

الفكر المفتوح في تلقي الوسائل التنفيذية

أشرنا إلى ذلك قبل قليل ، وأما التفاصيل فمذكورة في (المنطلق).

المبحث الثاني

بعض الأُسس

العملية في بناء البيئة السياسية

....

العدل والإتقان

قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ وَٱلْبَغْىِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ النحل: ٩٠ ، أما العدل فيتضمن التزاماً أخلاقياً في التعامل مع النفس والناس مع كفاءة وأهلية في أداء ما يؤديه من أعمال ، ومعنى العدل شائع ومطلوب في معظم الأنشطة السياسية والقانونية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها ، وهو من أعظم الأولويات العملية . ولابد أن يشمل العدل مجالين ، **المجال الأول**: الأنظمة ذاتها يجب أن تكون عادلة . **المجال الثاني**: التطبيق ، فلا يجوز تنفيذ قانون عادل على فلان دون فلان ، وسيأتي بيانه في الكلام عن مكافحة الفساد إن شاء الله تعالى.

وكذلك الإحسان ، فإن الإحسان إلى الآخرين هو إعطاء الخير سواء كان مالاً او تعليماً او غيره من المنافع ، وأما الإحسان في الأمر او العمل فهو إتقان الأمر من أمور الخير والنفع وإحكامه وإجادته ، وهو نقيض الإساءة ، ومنه قولهم فلان يُحسن الشعر ويحسن العمل ، وفلان يُحسن الكتابة ولا يُحسن الرماية ، وفي المثل: «لا يُحسن التعريض إلا ثَلْباً» . يوضح المعنى قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِىٓ أَحْسَنَ كُلَّ شَىْءٍ خَلَقَهُۥ ﴾ السجدة: ٧ ، أي أحكم وأتقن كل شيء خلقه ، وكذلك

قول رَسُولِ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما ، ومنه أيضا الحديث في تفسير الإحسان بأن تعبد الله تعالى كأنك تراه ، فإن هذا هو إتقان العبادة ، وقد يُفهم منه أن الإحسان هو غاية الإتقان ، وواضح أن الإتقان يدخل في كل مجال وهو أساس المغالبة التي أمر الله تعالى بها (أي المصابرة والمرابطة) . وفي المشهور من الشعر: قيمة الإنسان ما يُحسنه ، أي يجيده ويتقنه كما في لامية ابن الوردي رحمه الله تعالى:

اعتزلْ ذكرَ الأغاني والغزلْ وقلِ الفصلَ وجانبْ مَنْ هزلْ

لا تقلْ أصْلـي وفصْلـي أبداً إنمـا أصلُ الفتى ما قـدْ حصلْ

قدْ يسـودُ المـرءُ منْ غيرِ أبٍ وبحسنِ السبكِ قَدْ يُنْفى الزغلْ

قيمـةُ الإنسـانِ مـا يحسِنُـهُ أكـثـرَ الإنسـانُ منـهُ أوْ أقـلْ

ولما كانت المدافعة بين الخير والشر قائمة بلا انقطاع فإن الإتقان واجب عام دائم ، بل لابد من المغالبة في الإتقان ، لأن التفريط في ذلك يعني تغليب الشر على الخير.

الأهلية وبناؤها

أما معنى الأهلية ، فإنه يُـقال: أهل الفضل والدين ، وأهل الجاهلية وأهل الإسلام ، وأهل الفطنة وأهل البلادة . وهو أهْلٌ لكذا ، أي مستوجب له ومستحق ، وعليه قوله تعالى ﴿ **وَمَا يَذْكُرُونَ إِلَّآ أَن يَشَآءَ ٱللَّهُۚ هُوَ أَهْلُ ٱلتَّقْوَىٰ وَأَهْلُ ٱلْمَغْفِرَةِ** ﴾ المدثر: ٥٦ . وأهَّلَه لعمل معين تأهيلاً ، أي أعده له وجعله متمكناً فيه ، ومنه وصفهم لعمليات تأهيل الموظف وتأهيل الجندي والمقاتل . والمؤهِّل وجمعه مؤهِّلات (بكسر الهاء المشددة) هي أسباب الكفاءة او الأهلية ، فهي مجموعة المعارف والقدرات الفكرية والعملية والمهارات والتدريبات والتجارب والشـهادات الدراسـية التي حصل عليها الفرد وتؤهِّله لعمل معين . والمؤهَّل (بفتح الهاء المشددة) هو الحاصل على المؤهِّلات . والأهْلِيَّـة مصدر ويُستعمل إسماً للمضامين التي تؤهل الإنسان لعمل معين او تجعله

جديراً به ، وهذا قريب من وصف الإنسان بالصلاحية لعمل معين . ولذلك يذكر الفقهاء أهلية التعاقد والشهادة والتوكيل والقضاء والبيع والصلاة والصيام وغيرها.

وهذا أصل في غاية الأهمية ، فإن عامة لوازم النهوض كالعدل والإتقان والتوازن والتخطيط وسائر الوظائف تحتاج إلى تكوين الأهلية لـها . قال تعـالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ النساء: ٥٨ ، الآية الكريمة عامة في الأمانات ومنها مناصب المسؤولية . وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللهَّ؟ قَالَ « إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » رواه البخاري وأحمد ، واللفظ للبخاري . قوله ﷺ « الأمْرُ » إذا لم يقم دليل على إرادة معهود معين وهو الإمارة فإن اللفظ عام في كل أمر ، وآية النساء واضحة في عموم المعنى ، مما يؤكد وجوب جعل الأهلية منهجاً ثابتاً في الأمور كلها ، ومع ذلك فإن من المعلوم أن الإمارة من أعظم الأمانات . وتدل هذه النصوص على أن ولي الأمر قـد يكون من غير أهلِهِ وأن في ذلك ضياع الأمانة فهـو واقع غير شـرعي ، وصح لذلك أن يُقال بأن من أسند الأمر إلى غير أهله فقد خان الله ورسوله والجماعة المتضررة من ذلك كلها ، وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧.

والأهلية درجات فقد تكون ضعيفة او متوسطة او عالية ، وحين نتعامل مع المصالح العامة والأولويات العالية ومواجهة المخاطر المحتملة ومغالبة المنافسين والخصوم ، فإن الأهلية المطلوبة هي الأهلية العالية القابلة للنمو ، أي التقدم والمغالبة في الأداء وفي كمال التصرف ، والأمر أوكد حين نتكلم عن مؤهلات رأس السلطة والمراتب القريبة منه.

وما أجمل قول الشاعر:

ولم أرى فى عيوب الناس عيبا　　　كنقص القادرين على الكمال

وللإمام أبي حيان الأندلسي:

عِداتـي لَهُم فَضلٌ عَليَّ وَمِنَّـةٌ فَلا أَذهبَ الرَحمنُ عَنّي الأَعاديا
همُ بَحَثوا عَن زلَّتي فَاجتَنَبتُها وَهُم نافَسُوني فَاكتَسَبت المَعاليـا

ولذلك فإن عمليات التأهيل يجب أن تكون قائمة على قدم وساق في كل مجال ، خاصة حين يتصل الأمر بالمغالبة وبالضرورات الحاضرة والمتراخية . ولذلك كانت عمليات التأهيل من أهم واجبات الرسالة ، كما في نحو قوله تعـالى ﴿ لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُواْ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ ﴾ آل عمران: ١٦٤، ومعنـى ﴿ وَيُزَكِّيهِمْ ﴾ أي ينميهم بالخير ، فإن الزكاء هو النماء بالخير ويشمل تنمية النفس وتنمية الحال . فتزكية النفس هو تنميتها بالمعاني الجليلة كالإيمان والإستعداد لفعل الخير والنفع ، فهذه للنفس بمنزلة الغذاء للجسد وهي تؤدي إلى تزكية الحال ، أي تنميته بالخير والنفع والمهارات والكفاءات والقُدُرات ، فإنه يُقال: زكا الزرع إذا حصل منه نمو وبركة ، وأرض زكية طيبة منتجة ، وكل شيء يزداد وينمو وينتج فهو يزكو زكاءً ، فعلامة التزكية هي النمو بالخير وإنتاجه . فواضح أن تنمية المؤمنين أصل كبير ، ويقتضي مكافحة نقيضه ، أي مكافحة أسباب استهلاك طاقات المؤمنين . يـؤكد ذلك أن نقيض التزكية هو التدسية ، أي تقليل الشأن والإخفاء بسبب الإستهلاك او غيره ، كما في قوله تعـــالى ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ﴿١٠﴾ ﴾ الشمس: ٩ – ١٠ . وأما قوله تعالى ﴿ فَلَا تُزَكُّوٓاْ أَنفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ ٱتَّقَىٰٓ ﴾ النجم: ٣٢، فهو نهي عن إدعاء زكاة النفس ، وليس نهياً عن أعمال التزكية ، بل إن النهي عن إدعاء الزكاة يستلزم الإسـتمرار فـي تنمية التزكية والمغالبة فيها.

وتدبر في آية آل عمران أن التعليم يشمل تعليم الحكمة ، والحكمة من البشر هي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف ، ويشمل ذلك الأفق الواسع ورؤية الغايات والمقاصد والمتطلبات والآثار ، يقال: ما الحكمة من هذا العمل ، وما الحكمة من هذا الأمر ؟ وفسر الإمام الغزالي الحكمة بأنها حالة للنفس بها يُدرك الصواب من الخطأ . واشتقاقات اللفظ تقتضي ما

ذكرناه ، فإن الـحُكم يُستعمل بمعنى العلم والفقه ، وعليه تفسير قوله تعالى ﴿ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحُكْمَ صَبِيًّا ﴾ مريم: ١٢، ويُقال: الصمت حكم وقليل فاعله . وحَكَمَ حكومة أي منع الظلم والفساد ، ومنه حَكَمَة اللجام لأنها تضبط الدابة ، والإحكام هو الإتقان . فالحكيم هو المنضبط الـمُتقِن في تفكيره وتصرفه والبعيد عن الظلم والفساد والقريب من الصواب . والإقتران بين تعليم الكتاب والحكمة لأن القرآن الكريم أعظم مصدر للحكمة . وواضح أن تعليم الكتاب والحكمة ليس بمجرد إلقاء محاضرة او كراسة ، ولكنه منهج تعليمي طويل يعتمد على ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: هو الجهد الشخصي المستمر في التفكير وفي تحسين الفكرة والتصرف وفي حساب المآلات والعواقب واتباع منهج صحيح في كل ذلك ، وهذا كالحال في المناهج التعليمية في الجامعات ، فإن واجب الأستاذ هو التوجيه والحوار والمساعدة في تسهيل القضايا المعقدة ، وأما جهد التعلم فعلى الطالب نفسه . **الأمر الثاني**: كسب الحكمة من مصادرها ، وأعظم مصدر معصوم هو الوحي المنزل على رسول الله ﷺ ، ثم المهارة في كسب عقول الحكماء والأذكياء وكذلك إشراك الآخرين في التفكير والعمل كما في أنواع العمل الجماعي . **الأمر الثالث**: الممارسة العملية ، لأن العمل يُنشط التفكير كما أن فتور العمل قد يؤدي إلى فتور التفكير . وفي الكلام عن التغيير والإبتكار في كتاب (المنطلق) ذكرنا أموراً كثيرة تساعد على تنمية الحكمة . وبالجملة فإن المؤمن الحكيم أقرب إلى طاعة الله تعالى من غيره ، لأن الحكمة من مضامين العقل والعلم ، وقد قال تعالى ﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾ الرعد: ٤، وقال تعالى ﴿ وَتِلْكَ ٱلْأَمْثَٰلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ ۖ وَمَا يَعْقِلُهَآ إِلَّا ٱلْعَٰلِمُونَ ﴾ العنكبوت: ٤٣.

وكذلك عمليات إزاحة غير المؤهلين لإعادة الأمانة إلى أهلها كما أمر الله تعالى ، ينبغي أن تكون قائمة على قدم وساق مع الإنضباط بالأحكام الشرعية المتعلقة بالتغيير.

ويتصل بذلك إعداد مجال عمل المؤهَّل وما يتضمنه من طاقات بشرية وعلمية وإدارية وصناعية او زراعية او غيرها.

المغالبة (المصابرة والمرابطة)

قال تعـــالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱصْبِرُوا۟ وَصَابِرُوا۟ وَرَابِطُوا۟ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ آل عمران: ٢٠٠ ، وقد ذكرنا في (المنطلق) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة ، ونكتفي هنا ببعض الفوائد على سبيل الإختصار:

١- **الصبر والمرابطة**: هو الثبات على التفكير والعمل ومقاومة التسخط والملل . والمرابطة هي أن يربط الإنسان نفسه على واجبه المتعين عليه فلا يميل هنا ولا هناك ، ويُقال لكل من أقام على أمر وثبت عليه: ربط قلبه عليه وربط نفسه.

٢- **المصابرة**: قوله تعالى ﴿ وَصَابِرُوا۟ ﴾ صيغة مفاعلة بين طرفين او أكثر ، فالفرق بين صبر وصابَر كالفرق بين قتل وقاتل ، فالمفاعلة تقتضي مغالبة النفس ومغالبة الآخرين في مجالات الحياة كالسياسة والإقتصاد والتنمية والدفاع وغيرها . وقد يظن بعضهم أن المغالبة بمعنى المنافسة داخل المؤسسة الواحدة او البلد الواحد تتناقض مع التعاون ، وهذا ليس بصحيح ، لأن المنافسة مع الأخوة والأحباب ليست مكراً ولا كيداً ولا حسداً ، بل إن المنافس يرجو التقدم لنفسه ولإخوته ، ولا يبخل عليهم بالنصيحة ، ثم يقدم الله تعـــالى من يشاء ، مصداق ذلك قوله تعـــالى ﴿ وَفِى ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ ٱلْمُتَنَٰفِسُونَ ﴾ المطففين: ٢٦. ويمكن أن يكون التنافس بين الأفراد وبين فرق العمل وبين المؤسسات وبين الدول.

٣- **المعنى الإجمالي**: فجملة الأمر أن المصابر يُغالب خصومه والمنافسين ، ولذلك لا يكتفي باستقرار العمل وأمْنِه المؤقت ، ولكن يتجه إلى تنمية العمل وترسيخ قواعده والتفريع منه وحمايته على المدى البعيد من الأضرار المحتملة . غير أن المصابر قـد تعتريـه بعض الشـواغل والواجبـات الجانبية وفروض الكفاية ، وعلاج ذلك فـي قوله تعـــالى ﴿ وَرَابِطُوا۟ ﴾ ، فكأن المرابط يربط نفسه على واجبه المتعين عليه فلا يميل هنا ولا هناك إلا لفروض العين وللضرورة وللإبقاء على قدر

مقبول من التوازن بين الأنشطة المتنوعة ، والمفاعلة هنا تقديرية للمبالغة ، وكأنّ الأمر الذي يرابط عليه المؤمن يريد أنْ يفلت منه ولكن المرابط يُمسك به بقوة.

٤ - **طريق المرابطة**: يبدأ الطريق بأن يختار المؤمن مجالاً علمياً او عملياً يصبر عليه ويصابر حتى يصل إلى مرتبة المرابطة ، هذا مع استمرار المصابرة أي المغالبة ، وبهذه الرؤية فإن ما ترابط عليه تصل إليه بإذن الله تعالى . والإختيار من بين فروض الكفاية الكثيرة يعتمد على ثلاثة أمور على الأقل ، **الأمر الأول**: هو المؤهلات والأحوال الشخصية التي تؤهل الشخص لمجال دون مجال . **الأمر الثاني**: هو أهمية المجال وأولويته في مشروع الحق والعدل ، فلا ينبغي للمؤمن أن يربط نفسه على قضية ضئيلة لا ينفع العلم بها ولا يضر الجهل بها . **الأمر الثالث**: هو وفرة او غزارة المرابطين على هذا المجال فإن بعض فروض الكفاية يعز من ينتصب لها في بلاد المسلمين ويندر من يرابط عليها ، ولذلك فإن من يختارها يقتسم أجر الأمة كلها مع القلة التي معه ، وأما إثم التقصير فيها فعلى من لم يشارك وهو قادر على المشاركة ، وقد يُضبط هذا الأمر بأن يراقب المسلم حسنات مشاركته في فرض الكفاية الذي أنتصب له ، فإن كانت وفرة المشاركين تجعل حسناته قاصرة على نفسه ، فمن الخير له إن استطاع أن ينتقل الى فرض كفاية تكون حسناته فيه متعدية الى غيره . وقد يشارك المرابط في فروض كفاية اخرى مشاركة تحفظ توازنا مقبولا في تنوع الأنشطة الإنسانية ولكنها مشاركة فقط ، وأما المرابطة الحقيقية فعلى الفرض المختار للمرابطة وفرع من فروعه ، فإن من الصعب او المتعذر أن يرابط الإنسان في وقت واحد وبعناية كبيرة على أكثر من واجب او واجبين . وفروض الكفاية كثيرة جدا في العبادات وفي العلوم الكثيرة كالعلوم الهندسية والتصنيعية والطبية والطبيعية والإنسانية وغيرها وفي وسائل تحويل هذه العلوم الى تطبيقات عملية.

والمرابَطة على مجال محدد والتفوق فيه يُعد من أهم أسباب تفوّق دول غير إسلامية اليوم ، كما أن التهاون في هذا الواجب يُعد اليوم من أهم أسباب التخلف.

الشــورى

قال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ الشورى: ٣٨ ، الشورى هي مشاركة في عرض الآراء والأفكار وتقليبها ثم قطف أفضلها واجتماع الشركاء في القضية عليه . وحقيقة ذلك أن تبادل منافع الأفكار والآراء واجب عام وأصل كبير من أصول الدين ، وتدبر قوله تعالى ﴿ وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾ ﴾ العصر: ١ – ٣ ، وعَنْ تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « الدِّينُ النَّصِيحَةُ » قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ « للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ » رواه مسلم وغيره . والشورى بضوابطها ليست مجرد نافلة ، بل هي من أعظم الفرائض ، والأمر أشد وأوكد في الحقوق المشتركة . فعن أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره ، فكل قضية فيها شركاء فلا يصح لبعضهم أن ينفرد بقرار فيها ، بل يجب إعطاء الشركاء حقهم كاملاً.

وسنأتي على تفاصيل نظام الشورى في مبحث كامل إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أن من علامات الفشل ومقدمات الإستبداد أن تبقى الشورى تكلفاً ، لأنه ينبغي أن تكون خُلقاً راسخاً وسجية كما تدل عليه آية الشورى وغيرها ، كما يجب الإجتهاد في معرفة أفضل وسائلها وأفضل سبل تحصينها ومنع تطرق الفساد إليها.

الهدف والمشروع

قال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ ۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ السجدة: ٢٤، لا ريب أن الأهداف الكبرى او الغايات السياسية العليا لا يتم تحصيلها بسرعة ، ولكن بعد زمن طويل من الصبر على عمليات قَطْع المراحل (الأهداف المرحلية) وعمليات

التمهيد واغتنام الفرص وإزالة العوائق . ومن لا يجعل لنفسه هدفاً يرابط عليه فإنه لن يصل إلى شيء ، وكذلك من لم يمارس الصبر والمطاولة على عمليات التمهيد والتوصيل لسنوات كثيرة وعقود عديدة لأجل غاية كبرى ، فإنه يبقى في ساحة الأهداف الصغيرة.

ولأهمية مضامين «الهدف والمشروع» ، فقد جعلنا له صياغة خاصة هنا ، وصياغة أخرى بعنوان «المنهجية وأهمية البدايات» في المبحث الرابع ، وصياغة ثالثة بعنوان «الأداء الإستراتيجي» في المبحث الرابع أيضاً.

من طرق التفكير

في وضع الغايات والأهداف:

الغاية العليا هي عادة مركبة من مجموعة الأهداف او المحاور التي تنتظم في تشكيل الغاية او في الوصول إليها . **فإذا قلنا مثلاً** ، إن الدولة او المؤسسة الدفاعية اتخذت غاية عليا هي بناء القوة الذاتية ، بمعنى أن الدولة هي التي تُنتج وتصنع وسائل قوتها . فإن بلوغ القوة الذاتية مشروع طويل ، ويمر عبر تحقيق أهداف كثيرة في البناء العلمي والصناعي والإقتصادي وغيره . يوضح التركيب الواسع للغاية العليا هنا ، أن القوة الذاتية تنقسم إلى قوة مادية وبشرية ومعنوية ، او تنقسم في رؤية ثانية إلى قوة صلبة (مثل القوة العسكرية والإقتصادية) وقوة ناعمة وبُنى تحتية ، ولكل قسم محاور كثيرة ، كما أن كل محور يمثل هدفاً او أكثر . وواضح أن هذا النوع من الأهداف يجب أن تتظافر عليه مؤسسات عديدة وبدرجة عالية من التنسيق والأداء الإستراتيجي.

ونحتاج إلى مزيج من ستة أنواع من التدبر في خدمة كل غاية او هدف ، وبين هذه الأنواع كثير من التداخل:

النوع الأول: إعداد رؤية نظريه متكاملة للهدف والتقرب إليه من بُعد . معنى ذلك ، دراسة المضامين التي تتركب منها الغاية او الهدف بالصورة التي نريدها لمستقبلنا ، وكذلك بصورتها عند الآخرين . وذلك لأن هذه الأمور تقوم على المنافسة والمغالبة ، فلابد من المعرفة

الدقيقة بها عند الأطراف المتنافسة . وبعد هذه الدراسة نقوم بتشكيل رؤية افتراضية (تخيلية) لأوسع ما نأمل بلوغه من غاية معينة او هدف معين ، وكأنه مجسد أمامنا ، وكأننا ننظر من بعيد إلى بعض ما تم تحقيقه من مضامين قوله تعالى ﴿ لِيُظْهِرَهُۥ عَلَى ٱلدِّينِ كُلِّهِۦ ﴾ الفتح: ٢٨، فإن الظهور ليس مقصوراً على الجانب العسكري كما قد يتوهم بعضهم ، ولكنه يشمل التفوق في كل مجال من مجالات الخير . ثم بعد هذه الرؤية نفكر في أجـزاء ومتطلبات المشـهد المركب: ما هي وما هو الطريق إلى كل جزء وإلى المتطلبات؟

<u>النوع الثاني</u>: رؤية الأمثلة او الرؤية الإستقرائية ، وهي رؤية تفصيلية لما تحقق من الغاية المعينة في دول أخرى وما هي الأجزاء التي تتكون منها الغاية بعد تحقيقها ، وما هي الأمور المرتبطة بها او الضرورية لحمايتها ، وكيف كان الوصول إلى كل جزء وإلى المتعلقات ، وكيف تجعلها منسجمة مع قِـيَمك وخادمة لها؟ وليس المقصود من رؤية الأمثلة مجرد تقليدها ، ولكن لابد من المعرفة والإنتقاء من الوسائل ، ومِن المغالبة في إعدادها . وقريب من ذلك استشارة من له خبرة في إعداد المشاريع والتخطيط لها . وهذه في الحقيقة رؤية استقرائية تعتمد على استعراض الجزئيات والسوابق والنظائر لبلوغ مشهد معرفي متكامل وليس مشهداً عقائدياً . وبعد ذلك تجعل الغاية العليا في مدى نظرك وإن كانت المسافة بعيدة ، وتبحث في الأرض الواسعة عن كل هدف محدد المعالم يمكن أن يقربك إلى الغاية العليا ، وستجد أهدافاً كثيرة متنوعة تشكل فيما بعد مشهداً شـديد التركيب لتلك الغاية . والقرآن الكريم ينبه بقوة إلى هذا النوع من الرؤية ، كقوله تعـــالى ﴿ قُلْ سِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلُ ۚ كَانَ أَكْثَرُهُم مُّشْرِكِينَ ﴾ الروم: ٤٢، فالذي دخل في اسـتراحة الفكـر وفتور العقل فإنه لا يريـد أن يفهم من الإطلاق في عبـارة ﴿ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ ﴾، أكثر من زمن بدايتهم وزمن نهايتهم وسرد الحوادث التأريخية . وأما الذي ينظر في أُفق الحدث وامتداداته الأمامية وجذوره الخلفية ومتعلقاته المؤثرة والمعاني وراء كل ذلك ، فإنه يريد أن يعرف عوامل نهوضهم وطرق عملهم ثم عوامل إنحدارهم ، وشبه ذلك من

المعلومات ، وبعبارة أخرى فإنه يريد قراءة نشاطهم الإنساني بكل ما يمكن أن ينفع من التفاصيل المادية والمعنوية لجعله خبرة غير مباشرة له.

<u>النوع الثالث</u>: التحليل التدريجي ، وهو عكوف بإهتمام شديد على دراسة الهدف وطرق تحقيقه ، مع إعطاء الزمن حقه (حضانة العقل) ، فإن التغذية المتواصلة للمفاهيم ضرورية لنموها حتى تصل إلى مشهد متقن ومتكامل التركيب ، وقد بينا هذا المعنى في أكثر من موضع في تفسير قوله تعالى ﴿ بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ هود: ٢٧، ودلالة إحدى القراءتين على أهمية الرؤية الثانية فصاعداً ، أي الرؤية المنقحة وما تتضمنه من عامل الزمن او حضانة العقل . وذلك أن العقل والذاكرة فيهما خزين ساكن كبير (أي المُدَّخر الإحتياطي في اللاشعور) وخزين متحرك (الشعور) ، ويحتاج التفاعل بين الخزينين إلى عاملي الإثارة (الإهتمام) والزمن ، وقد أجاد في بيانه العميد جي نازاريث في (التفكير السديد ١٢-٢٠ و٧٨ و١١١ و١١٥-١١٧ و١٤٧) ، هذا بالإضافة إلى أن الفسحة الزمنية تساعد على إنضاج المشاورة والتفكير الجماعي.

<u>النوع الرابع</u>: رؤية الفروق والحدود المستترة ، فقد ذكرنا أن الغايات العليا والأهداف الكبيرة تكون في غاية التركيب والتعقيد . ولذلك يتعذر في الخطط التنفيذية وضع خطة فعَّالة واحدة لتحقيق غاية مركبة ومعقدة بجملتها . فلابد من اكتساب مهارة تفكيك التركيب وتقسيم الغاية العليا إلى أجزاء او محاور او أهداف متعددة ، وتخصيص كل جزء بمشروع بالتزامن مع خطط أجزاء أخرى او بمرحلية مدروسة ، وبحسب الأولويات ، غير أن الغاية الكبرى لا تكتمل خدمتها إلا بمجموع الأجزاء . ويستطيع كل مجازف أن يفكك مشهداً كبيراً تفكيكاً عشوائياً عديم القيمة ، بل شديد الضرر عند بناء الخطط عليه . فلابد من مهارة رؤية الحدود الحقيقية وإن كانت مستترة كي يتم وضع خطط فاعلة تفكر بالتفاعل بين المحاور ، لتقريب التفاعل المفيد ومعالجة التفاعل المعاكس ، وكذلك لترتيب الخطط التنفيذية وفقاً لترتيب الأولوية بين المحاور . قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانٗا ﴾ الأنفال: ٢٩ ،

الفرقان مصدر فَرَق يفرق أي فصل وميّز بين الشيئين ، والمعنى: يجعل لكم قدرة على رؤية الحدود المعنوية والتمييز بين الأمور المتباينة . ويتصل بذلك قوله تعالى ﴿ وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ ﴾ البقرة: ٤٢ ، التلبيس خلط الأمور ومحاولة تغييب الفواصل والفروق ، يُقال: لَبَسْـتُ عليه الأمرَ ألبِسُــه ، أي جعلته مختلطاً وليس بواضح ، ورجُلٌ إِلْبِيسٌ: أَحْمَقُ.

النوع الخامس: الأفق الواسع في التفكير بالمشهد المركب كاملاً ، فبالإضافة إلى ما ذكرناه من رؤية أجزاء او محاور الغاية ، ينبغي أيضاً رؤية العوامل المؤثرة على الهدف بتيسير او إعاقة خدمته ، سواء كانت عوامل داخلية او خارجية . وينبغي كذلك رؤية العوامل المؤثرة على الطريق إلى الهدف أي على الخطط التنفيذية ، المسـاعد منها والمضاد . ثم يتم التفكير بكيفية التعامل مـع تلك العوامل.

النوع السادس: التفكير بكيفية تحقيق الهدف ، أي الخطط التنفيذية ، أي إعداد خيارات للطرق التنفيذية ، وإنتقاء الأفضل منها ، على نحو قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ الملك: ٢ ، فلا يمكن معرفة الأحسن إلا بالمقارنة بين الخيارات . ويتضمن ذلك اعتبار الواقعية من جهة الموارد والقُدُرات والخسائر المحتملة . وتشمل الموارد او القدرات البشرية منها والمعنوية والمادية . ومن مزايا الخطط التنفيذية:

- المرونة مع عمليات تقويم متكررة ، خاصة وأن الشروع في تنفيذ الخطة سيواجه من إستجابة الخصم والبيئة البشرية أموراً لم تكن محسوبة.
- الإلتزام بالوسع (القدرات والموارد) مع اعتبار عمليات تنمية الوسع.
- الخروج من المضايق وإزاحة العوائق وحسابات المخاطر والخسائر.
- معالجة العوامل المساعدة واستثمارها ومعالجة العوامل الضارة ، ورؤية سائر المتعلقات المهمة.
- إستقامة الإتجاه.
- المغالبة في العمل (المصابرة والمرابطة).

وينبغي في الأنواع السته المذكورة اتباع منهج التغيير والتحسين الذي ذكرناه في (المنطلق) ، ولا يجوز الجمود على القوالب السابقة.

مثال آخر لتوضيح الغاية العليا وما تتركب به من الأهداف: كأن نجعل الإصلاح السياسي غاية عليا ويجب العمل لتحقيقها . وهي أيضاً غاية شديدة التركيب ، وتحتاج إلى جعل كل محور هدفاً بحد ذاته . فالبداية بمشروع لإصلاح البنى التحتية للنظام السياسي او بعضها ، بل قد نحتاج إلى تقسيم كل بنية تحتية واحدة إلى أهداف فرعية متعددة ، ويمثل كل هدف ضرورة من ضروريات الغاية ، فمن هذه البنى التحتية: **الهدف الأول**: إقامة العدل ، في التشريع وفي التنفيذ وهذا من أعظم المقاصد ، قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ ... ﴾ النحل: ٩٠، ولذلك قالوا: العدل أساس الملك ، وهو ينقسم إلى العدل في الشريعة ذاتها والعدل في التطبيق ، وترك العدل في التطبيق يمكن أن يكون أعظم شراً من تطبيق عادل لقوانين وضعية ، وتدبر حديث عَائِشَةَ ﵂ ، أن رَسُولَ الله ﷺ قال « أَيُّهَا النَّاسُ ، إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمِ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمِ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ ، وَايْمُ الله لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق قصة . وتدبر صيغة الحصر بـ « إنما » في بداية الحديث وكأن المصيبة الكبرى هي ترك العدل في التطبيق ، وذلك أن الشريعة لم توضع أصلاً لتكون لعبة بأيدي أصحاب النفوذ . **الهدف الثاني**: تكافؤ الفرص وحرية المنافسة الآمنة ، بما في ذلك المنافسة السياسية ، وما يتطلبه هذا الهدف من أنظمة أمنية حيادية بين المواطنين ، ومن إجراءات تنفيذية . **الهدف الثالث**: الفصل بين السلطات . **الهدف الرابع**: أنظمة تسديد القرار العام (الحكومي) ووسائل نقده وإصلاحه . **الهدف الخامس**: النزاهة الوظيفية (قوانين الشفافية وغيرها) ، ومكافحة الفساد الظاهر والباطن (المباشر وغير المباشر) . ويشمل هذا المحور ضمان خضوع القادة للعدالة كسائر الشعب ، والرقابة على عملهم وطرق مساءلتهم ومحاسبتهم . **الهدف السادس**: النظام الإنتخابي العادل ، والقوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل ، ومنها قوانين فاعلة لمنع تحكّم المنافع الخاصة بمجريات

الإنتخابات والتنافس السياسي . **الهدف السابع**: فسح المجال لتشكيل بنية سياسية غير حكومية ، تشارك في إنتاج الأفكار والنصيحة والتوجيه والرقابة ومكافحة الفساد.

أصول أساسية أخرى

في وضع الأهداف والمشاريع:

الأصل الأول: الإتقان والموضوعية في اختيار الهدف . ويقتضي ذلك البداية بسؤال مهم: ما هو المعنى الذي جعل الهدف ضرورياً دون الخيارات الأخرى؟ فلنضرب مثلاً أن الهدف هو بناء شراكة إستراتيجية مع دولة ما وبصرف النظر عن التعيين من بين الدول . ويقوم هنا سؤَالان ، لِـمَ هذه الشراكة ، وهل توجد خيارات أفضل من ذلك؟ وتعتمد معرفة الإجابة على أمور مهمة ، **الأمر الأول**: ينبغي أولاً تحليل الأسباب التي جعلتنا نفكر بالشراكة المذكورة ، كنوايا العدوان من دولة طامعة والتهديدات وغيرها . **الأمر الثاني**: ما هي القُدرات الموجودة وما هي النواقص؟ وما هي خيارات التطوير والتفوق القريبة والمتوسطة والبعيدة؟ وهل تكفي تنمية القُدُرات للردع أم أن الأمر أخطر وأقرب ويحتاج إلى شريك؟ ثم إن احتجنا إلى شريك فما هي الخيارات والبدائل؟ **الأمر الثالث**: ينبغي في تحليل الشريك المحتمل قبل إقراره التركيز على المضامين المتحركة او الحيوية للهدف كالإقتصاد والصناعة والخبرات والقُدُرات بأنواعها وسائر المزايا والرزايا ، وكذلك السلوك والإلتزامات والمطامع . وأما المضامين الجامدة فبعضها مهم أيضاً كالموقع الجغرافي . **الأمر الرابع**: بعد تحليل المضامين ، يمكن وضع خارطة بأوصاف الشريك المطلوب ، كي يمكن بعد دراسة الخيارات أن يُقال: إن الدولة الفلانية تلبي متطلبات الخارطة بدرجة عالية ، وبذلك تتجه إليها العمليات الدبلوماسية.

فالمراد من هذا الأصل هو عدم حصر الرؤية بصورة معينة ، ولكن يتم جعل المنافع هي بؤرة التفكير ، ثم وفقاً لذلك تتم المقارنة بين الخيارات ، ووضع اليد على أفضل الأهداف وأعظمها

منفعة وأقربها في التقدم إلى الغاية الكبيرة وأبعدها عن المفسدة ، ومن لا يُتقن ذلك فإنه أهدافه لن تكون بتلك الفائدة.

الأصل الثاني: ما هي ضروريات وحاجيات وتحسينيات الهدف المحدد ، وما هي درجة الضرورة؟ فبعض الضروريات لا تقبل التبعيض ، فإما أن يتحقق الهدف بضرورياته كاملة او تُـنقل الموارد إلى هدف آخر . وتوجد أهداف أخرى يمكن تبعيض ضرورياتها . ويُعرف ذلك كله من وظيفة الهدف ، ولنضرب مثلاً إنشـاء مركز جراحة طبية كبرى في إحدى المسـتشفيات مـع تحديد نوع العمليات الجراحية ومعدل عددها في كل فترة قياسـية ومتطلباتها ، فإن ضروريات الجراحة تشـمل المهارات الجراحية المحددة والتخدير والمهارات المسـاعدة ، ونقل الدم ، وصالة نقاهة وطرق التعامـل مـع تعقيدات ومضاعفات الجراحة ، بالإضافة إلى الأدوات والآلات الضرورية ، فلا معنى لإنشاء المركز إذا لم تكن قادراً على التعامل مع هذه الأمور ، اللهم إلا في حالات اسـتـثنائية جداً من الضرورة القصوى . وكذلك لا معنى لإنشاء المركز إذا كانت الموارد لا تسمح بتشغيله أكثر من شهر واحد . ولكن إذا كانت المدينة بحاجة إلى عشرة مراكز جراحة كبرى وكانت الموارد قليلة ، فإن الهدف هنا يقبل التقسيم ، أي يمكن التخطيط لخمسة مراكز متكاملة كهدف قريب والتخطيط لزيادة المراكز كهـدف متوسـط او بعيـد . وواضح أن عمليات تحديـد وتحقيق الهدف تشـمل:

- معرفة وظيفة الهدف وتحديد ضرورياته.
- التفكير الدقيق بما هو دون الضروريات من الحاجيات والتحسينيات ، خاصة وأنه يوجد بعض التداخل بينها وبين الضروريات ، لأن قدراً من الحاجيات والتحسينيات يكون ضرورياً لحماية الضروريات وإتقانها او لسد أي نقص طارئ فيها . وبعبارة أخرى ، فإن الحاجيات وبدرجة أقل التحسينيات هي القُدُرات الإحتياطية للضرورات ، وقد بينا ذلك في (المنطلق).
- عمليات إدامة وظيفة الهدف وحمايته وتطويره.

الأصل الثالث: ما هي القدُرات البشرية والمادية والمعنوية؟ وماهي سبل تنميتها؟ وتذكر هنا قوله تعالى ﴿ **لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا** ﴾ البقرة: ٢٨٦، فمن أسباب الفشل وضع أهداف أصغر مما في الوسع ، وكذلك تحمل أكثر مما في الوسع . وعمليات تنمية الوسع يجب أن تكون قائمة على قدم وساق للتمكين من توسيع وتطوير الأهداف وبناء واقع جديد.

الأصل الرابع: ما هي واقعية الأهداف الحاضرة وما بعدها (أهداف الموقف والأهداف المستقبلية)؟ وهل تحتاج إلى تعديل كي تنسجم مع القُدُرات؟ فمن الثوابت الإسلامية الإلتزام بالوسع في الأهداف الحاضرة ، مع العمل على تنمية الوسع لأجل زيادة الإلتزام . وأما الخروج عن الوسع قبل تنميته فهو كطلب المحال والممتنع وهو مذموم إلى الغاية . ينبه إلى ذلك قوله تعـــــالى ﴿ **وَٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِهِۦ لَا يَسْتَجِيبُونَ لَهُم بِشَىْءٍ إِلَّا كَبَٰسِطِ كَفَّيْهِ إِلَى ٱلْمَآءِ لِيَبْلُغَ فَاهُ وَمَا هُوَ بِبَٰلِغِهِۦ ۚ وَمَا دُعَآءُ ٱلْكَٰفِرِينَ إِلَّا فِى ضَلَٰلٍ** ﴾ الرعد: ١٤، وقوله تعـــالى ﴿ ...... **لَا تُفَتَّحُ لَهُمْ أَبْوَٰبُ ٱلسَّمَآءِ وَلَا يَدْخُلُونَ ٱلْجَنَّةَ حَتَّىٰ يَلِجَ ٱلْجَمَلُ فِى سَمِّ ٱلْخِيَاطِ** ﴾ الأعراف: ٤٠.

وأما الأهداف المستقبلية الكبيرة ، فيمكن جداً أن تكون أكبر بكثير من قُدُرات اليوم وبعيدة جداً عن الواقع القائم اليوم ، غير أن الهدف الكبير سيؤدي إلى إطلاق التفكير بالمتطلبات وعمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) وتقسيم الطريق إلى مراحل وعمليات إزالة العوائق وبناء واقع جديد ، حتى يصبح بلوغ الغاية حقيقة يتعذر دفعها بعد أن كان ذكرها مضمراً في النفس . وبعبارة أخرى ، أن خطوات اليوم توافق قُدُرات اليوم ، وأما قُدُرات الغد فينبغي أن تسمح بخطوات أكبر مما قبلها.

وأما الإقتصار على الأهداف الصغيرة فإن ذلك شأن التفكير الصغير والنفوس الصغيرة . ويمكن أن يُقال إن من علامات الغاية العظيمة أنك تحتاج لبلوغها إلى زمن طويل (عدة سنوات او عقود مثلاً) من عمليات التمهيد والإعداد . ويصح أيضاً التحذير من محاولة تحقيق غاية عظيمة في زمن قصير ، فإنها تنتهي غالباً بالفشل او بعواقب وخيمة . وتدبر الإهتمام الشديد في

القرآن الكريم بالصبر والمغالبة (الإستباق والمصابرة والمرابطة) ، وكلما كانت الدولة أضعف كانت المطاولة أطول . ولذلك فإن واقعية القرار او الهدف ليست مرادفة لإمكان او سهولة التنفيذ ، ولكنها تعني إمكان التنفيذ ولو بالمطاولة والمغالبة وبقدر من المصاعب . ويمكن تقويم واقعية الهدف المستقبلي ، وإنْ كان أكثر تعقيداً من تقويم واقعية هدف الموقف والأهداف القريبة . ولكن ينبغي الحذر من خفض تقويم الهدف الكبير المستقبلي لمجرد وجود المصاعب وطول الطريق ، بل يجب أن أن يحافظ التقويم على أهمية مثل هذا الهدف أي كونه غاية مستقبلية كبرى ، ويُستعمل التقويم لتطوير الخطوات والمراحل وللتعديلات الضرورية.

الأصل الخامس: هل يوجد اتجاه صحيح؟ أي ما هي المآلات المتوقعة من أهداف الموقف والأهداف القريبة؟ هل هي أهداف منقطعة أم تُساعد على ما بعدها في طريق الغاية الكبرى؟ فإن طول الطريق وكثرة العوائق والمشاغل قد تؤدي إلى نسيان الإتجاه الكبير والتشاغل بأهداف منقطعة ولكن خداع النفس يوهم بأن الأمر على الإتجاه الصحيح . وليس معنى ذلك إهمال كل شيء إلا طريق الغاية الكبرى ، ولكن المقصود أن إدارة الموقف الحاضر يجب أن تقترن بقوة بالعمل للمستقبل . قال تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، أي لكل واحد غاية قد ولّى نفسه او عمله إليها ، والغاية الرئيسة هي الغاية العظيمة الشأن عند الله تعالى ولها الأولوية العالية ، فالأهداف المرحلية يجب أن تتجه إليها ، وتدبر أنها « وجهة » بصيغة تصلح أن تكون مفرد وِجهات ، وصيغة الآية لا تمنع من أن يجعل الإنسان لنفسه وجهتين او أكثر من الغايات الشرعية ، ولكن الآية الكريمة تنبه (في حق الفرد او المجموعة الصغيرة) إلى الصلة بين الوجهة بصيغة المفرد واستباق الخيرات ، أي قوة الإنتاج ، على نحو ما ذكرناه قبل قليل في المغالبة . وأيضاً فإن من لم يلزم وجهة معينة ، فإن الأحداث ستجره إلى مشاركة طفيفة في وجهات كثيرة هنا وهناك ، وقد تمضي حياته من غير أن يحقق الكثير . وما ذكرناه يتفق مع ظاهر اللفظ لأن الوجهة اسم لكل متوجه إليه ، ونقل نحو ذلك الراغب في تفسيره الموجود في المكتبة الشاملة ، وهو اختيار ابن عاشور في تفسيره ، أي ان الآية شاملة للمعنى العام وليست خاصة

بالقبلة ، ونُقل عن الحسن أيضاً أن الوجهة الطريقة . ويتصل بذلك أيضاً قوله تعالى ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِى ٱلْأَرْضِ وَءَاتَيْنَٰهُ مِن كُلِّ شَىْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾ فَأَتْبَعَ سَبَبًا ﴿٨٥﴾﴾ الكهف: ٨٤ – ٨٥. وسيأتي المزيد في الكلام عن «الأداء الإستراتيجي» إن شاء الله تعالى.

الأصل السادس: ماهي الأخطاء التي يمكن أن تقع ؟ وما هي الأمور غير المرغوبة التي يمكن أن تقاطع المشروع؟ وما هي التحضيرات والبدائل؟ العناية بهذه الأسئلة أمر في غاية الأهمية ، لأنه يجعل صاحب المشروع مستعداً لمواجهة المصاعب والطوارئ المهمة ، ويحتاج الإستراتيجيون إلى ثلاثة تدابير في هذا المجال:

- تكرار التفكير بكل ما يحتمل وقوعه من الأخطاء في المشروع وفي تنفيذه ، وكذلك المقاطعات الضارة ، ومنها حدوث تغيرات على الوضع القائم للمؤثرات والمتعلقات.
- افتراض وجود أخطاء خفية ومهمة ، وهل يمكن إعداد تدابير احتياطية لكشفها قُبيل ظهورها وكذلك للتعامل معها حين تظهر آثارها؟ وهذا أمر في غاية الأهمية ويحتاج إلى كثير من الذكاء والمهارة في الأداء.
- محاولة تنظيم الإحتمالات الكثيرة في أنواع قليلة ، وبذلك فإن الإعداد لمواجهة هذه الأنواع يُـمَكِّن بإذن الله تعالى من التعامل مع أي كان من الإحتمالات الكثيرة.

الأصل السابع: ما هي ردود الفعل والتحديات الحاضرة والمتوقعة في كل مرحلة ، وما هي جذورها وقدراتها وامتداداتها الداخلية والخارجية ، وما هو ظاهر منها وما هو كامن ؟ وقريب من ذلك: ما هي العوائق والعقبات والمشاكل المهمة ؟ فإن من ضروريات تحقيق الأهداف أن لا تكون محاطاً على طول الطريق بالعوائق والمشاكل ، فإن ذلك يستهلك الجهد ويمنع من الإتجاه إلى الأهداف ، وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴾ النساء: ٩٨ ، وقوله تعالى ﴿ لَتَأْتُنَّنِى بِهِۦٓ إِلَّآ أَن يُحَاطَ بِكُمْ ﴾ يوسف: ٦٦، وقد بينا هذا الأصل في مبحث: اليسر والتعامل مع المشاق من (المنطلق) . وخبراء

الإدارة والقيادة يعرفون هذا الأصل جيداً ، فكل صاحب قضية يحتاج إلى إتقان فن تخفيف المشاكل وإبعاد العوائق وعمليات الإستطلاع وجس النبض وتقطيع الصراع وتحويل التحديات والمناورة وما أشبه ذلك من متطلبات خدمة القضية ، ومع التذكر بأن الخصم يمارس أنواعاً من عمليات التضليل والإستدراج.

ومن المفيد استقراء العوائق والمشاكل والمخاطر المحتملة وتقسيمها إلى: عالية ومتوسطة ومنخفضة ، وكذلك تقسيمها إلى: عاجلة ومتوسطة وآجلة ، ثم تجديد هذا الإستقراء بصورة نظامية . وبلغة خبراء الأمن القومي: يجب تحليل وتقويم البيئة الإستراتيجية (بيئة المشروع) ، وهي كل بيئة يمكن أن تتفاعل مع المشروع سواء كان التفاعل سلبياً او إيجابياً وسواء كانت بيئة داخلية او خارجية ، ويكون التحليل والتقويم شاملاً لجميع العوامل التي يمكن أن تكون مؤثرة ومهمة ، وسيأتي المزيد في الكلام عن وظائف القادة (الأداء الإستراتيجي) إن شاء الله تعالى.

الأصل الثامن: مقتضيات تعدد الأهداف ، فقد ذكرنا قبل قليل أن الإتجاه إلى غاية كبرى كالإصلاح السياسي او بناء المؤسسات القوية او غيرها يكون في الغالب بأهداف متعددة إلى كل غاية كبرى . وقد تكون بعض الأهداف متزامنة ، وبعضها الآخر متتابعة بفاصل زمني . وسر ذلك أن مشهد الغاية الكبرى مركب في حقيقة الأمر من أجزاء عديدة مترابطة ، وقد يحتاج كل جزء إلى مشروع (أي استراتيجية) خاص به . المهم هنا أن كل هدف استراتيجي يحتاج إلى قَدْر من التفرغ في الإعداد ، ففريق من الخبراء لهذا الهدف ، وفريق آخر للهدف الآخر . ويوجب ذلك أمرين ، **الأمر الأول**: تكرار تقويم المسار ، وما يقتضيه التقويم من عمليات ربط بعض الأهداف او تعديل المسار او غير ذلك . **الأمر الثاني**: التنسيق لتوحيد الإتجاه إلى الغاية الكبرى ، ولاجتناب التناقض الإستراتيجي.

الأصل التاسع: الخيارات والبدائل في التقويم الإستباقي: واضح مما سبق أن الهدف الإستراتيجي يخضع لتقويم شامل مسبق ، أي قبل إعداد خطط التنفيذ . ولا تكون درجة التقويم جيدة إذا لم تقارن بين البدائل . معنى ذلك ضرورة افتراض بدائل او صُوَر احتمالية متعددة

للهدف نفسه ، وكذلك لكل محور مهم في مشهد الهدف ، وتكرار التفكير في قوة احتمال البديل وما يتطلبه ، وقد تُضطر إلى إعدادٍ احتياطي لصورة مرجوحة او مفضولة بالإضافة إلى الإعداد الكبير للصورة الراجحة . وحقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة مستقبلية متوقعة او محتملة او مفترضة . وكذلك الأمر في ضرورة المقارنة في تنقيح الخطط التنفيذية قبل إقرارها ، فإنما تتضح جودة الخطة بالمقارنة مع خطط بديلة ، وما هي التوقعات في تكاليف ونتائج ومخاطر كل خطة . وينبغي لذلك أن تكون مجموعة صنع القرار متنوعة الرُّؤى او المشارب ، كي تتعدد الصور والبدائل . وكذلك ينبغي لكل فرد في المجموعة أن يجتهد بصورة حيادية في إظهار محاسن ومساوئ كل بديل . وهكذا تكون المقابلة متوازنة ويمكن اختيار الأحسن او الأفضل وليس الحسن المفضول ، فقد قال تبارك وتعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ الملك: ٢.

ويحتاج خبير المشاريع هنا (أي الإستراتيجي) إلى التوازن بين المطاولة والتكرار في عمليات تقويم بيئة المشروع وتقويم الخطة قبل تنفيذها من جهة ، وبين أن لا تصير المطاولة وسيلة إلى التسويف او إضاعة الفرصة او فسح المجال للخصم للدخول على الخط وإعاقة المشروع من جهة أخرى . المهم هو تذكر أن الغرض من المطاولة هو التجويد والإتقان وليس مجرد التأخير ، كما أن عمليات التقويم والتعديل تستمر أثناء التنفيذ.

الأصل العاشر: أهداف دائمة تقترن بغيرها: الدعوة إلى الله تعالى ./ سلامة المسار ./ تنمية الوسع (تطوير القُدُرات العلمية والتنفيذية)./ إزالة العوائق وتخفيف المشاكل ./ التحسين المستمر (التغيير).

الأصل الحادي عشر: وبعد كل ذلك يمكن بإذن الله تعالى وضع خطط تنفيذية للتقدم نحو الأهداف ، وتذكر هنا أن تنمية قُدُرات التنفيذ يُعَدُّ غاية كبيرة بحد ذاتها وإنْ امتدت لزمن طويل ، بل لابد أن تمتد ويكون التكليف في كل مرحلة بحسب الوسع ، وتدبر في ذلك قوله

تعالى ﴿ كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ ﴾ عبس: ٢٣، قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه أي فعله وإتمامه ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَـإِذَا قَضَيْتُم مَّنَسِكَكُمْ فَاذْكُرُواْ ٱللَّهَ ﴾ البقرة: ٢٠٠. ولفظ: ما أمره ، في آية عبس أسم موصول يفيد العموم ، والآية إنكار صريح على من لم يقض أوامر الله تعالى . وواضح أن الآية توجب السعي لإعداد الوسع والقُدُرات لفعل وإتمام كل ما أمر الله تعالى به ، سواء كان في مجال المناسك او السياسة او الدفاع او التعليم او الصحة او الدعوة وسائر مجالات الحياة ، وهذا مشروع طويل ، وقد يمتد إلى أجيال متتابعة . وبعض الخطط تحتاج إلى تقسيم إلى مراحل متتابعة ، وبعضها الآخر ينقسم إلى قطع متزامنة وكأنها منفصلة ولكنها تتجه إلى غاية واحدة . وتحتاج كل خطة إلى تدقيق ومراجعة وتحديد مُدَد زمنية وإعداد البدائل قبل إطلاقها ، ومع بذل الجهد لتقليل الأخطاء والخسائر ، ومنها الخسائر في مجالات العمل ، ويُحسب في هذا المجال التراكم المحتمل للخسائر.

وما ذكرناه هنا وقبل قليل من تقويم استباقي قبل التنفيذ يمكن أن يتضمن جملة من الأخطاء والنواقص ، كما أن التوقعات الصحيحة لن تشمل حلقات المسار كلها ، وتذكر قوله تعالى ﴿ لَا تَدْرِى لَعَلَّ ٱللَّهَ يُحْدِثُ بَعْدَ ذَٰلِكَ أَمْرًا ﴾ الطلاق: ١، وقال تعالى ﴿ مَا ظَنَنتُمْ أَن يَخْرُجُواْ وَظَنُّوٓاْ أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ ٱللَّهِ فَأَتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُواْ ﴾ الحشر: ٢. فلابد من تسديد التقويم الإستباقي بتكرار تقويم الخطوات بعد التنفيذ ، أي التقويم بالنتائج والإختبار ، وما تقتضيه النتائج من تعديل وتغيير . معنى ذلك تقسيم مسار التنفيذ إلى مراحل او خطوات وإلى محاور وبنود ، ثم يتم تقويم النتائج بعد كل مرحلة او خطوة .

الأصل الثاني عشر: إستقامة فريق العمل إلى الهدف ، وأصل الإستقامة من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر ، ثم نُقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الإستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق ، والمستقيم هو الحامل لهذا الوصف ، فالمستقيم هو الثابت على الإتجاه فلا عوج

فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الغاية . ولذلك قالوا: إن الخط المستقيم هو أقصر مسافة بين نقطتين ، معنى ذلك أن الخط المستقيم لا يميل جانباً في أي جزء من أجزائه.

فكل من حمل أمانة ، أي تولى تحقيق غاية ، فعليه أن يستقيم إليها كي يحقق الإتقان والتفوق ، وقد سبق بيان ذلك في الكلام عن المغالبة ، وذكرنا نحوه هنا في الأصل الخامس . وقد قال تعالى ﴿ فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ وَوَيْلٌ لِلْمُشْرِكِينَ ﴾ فصلت: ٦، وقال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧. والإستقامة لا تمنع المناورة في مسار المغالبة بين العدل والظلم ، لأن حيدة بِنِيَّة العودة إلى الطريق أفضل من قطع الطريق وإيقاف التقدم او الإجبار على التراجع.

مهارات فكرية أخرى

يحتاجها وضع الأهداف والمشاريع:

وظيفة التفكير: التفكير وظيفة دائمة وليس لها استراحة إلا النوم ، وقضية التفكير بالأهداف والمشاريع ليس مجرد تَعَرُّض أثناء الوظيفة فتُعطى بعض الوقت قبل التحول إلى العمل ، ولكن يجب أن يكون التفكير أمراً في غاية السعة والعمق والقدرة على بلوغ تصوُّر واضح ومُتقن ، والإستعانة كذلك بأشخاص ومجاميع وظيفتهم الرئيسة هي التفكير . يوضح الأمر أن التنفيذ العملي إنما هو تجسيد للتفكير ، وكل شيء قبل التنفيذ يمكن التحكم فيه بشرط اجتناب التسويف والإطالة غير المبررة . وأما بعد الشروع في التنفيذ ، فإن النتائج المرحلية للعمل ثم النتيجة النهائية ، هي أمور لازمة وخارج التحكم ، ولكن يمكن إخضاعها لعمليات تعديل المسار ومعالجة الآثار والأخطاء ، ولاشك أن عمليات التعديل ومعالجة الأخطاء قد تتضمن كثيراً من الخسائر والأضرار . ولذلك فإن الواجب هو غاية الجهد في تصويب ما نستطيع التحكم فيه ، أي التفكير ثم العمل ، بل إن قوة العمل قد تتضاعف او تنحدر بشدة بسبب جودة التفكير او النقص فيه . وفي القرآن الكريم آيات كثيرة في هذا المجال ، منها قوله تعالى ﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ

﴿ لَأٓيَٰتٖ لِّلۡمُتَوَسِّمِينَ ﴾ الحجر: ٧٥ ، السِّـمَة والوَسْـم هو العلامة ، والمتوسِم هو الباحث عن العلامات ، الظاهرة او المعلنة منها ، وكذلك الباطنة او الخفية وغير المباشرة ، مع إتقان التفكير فيها ، من أجل التوصل إلى الحقائـق والبواطن والعواقب ، ومنه قوله تعالى ﴿ يَحۡسَبُهُمُ ٱلۡجَاهِلُ أَغۡنِيَآءَ مِنَ ٱلتَّعَفُّفِ تَعۡرِفُهُم بِسِيمَٰهُمۡ لَا يَسۡـَٔلُونَ ٱلنَّاسَ إِلۡحَافٗا ﴾ البقرة: ٢٧٣. ومنها قوله تعـالى ﴿ أَلَمۡ تَرَوۡاْ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلۡأَرۡضِ وَأَسۡبَغَ عَلَيۡكُمۡ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةٗ وَبَاطِنَةٗ ﴾ لقمان: ٢٠ ، فالنعم الباطنة ليست ظاهرة ، وتحتاج إلى كثير من التفكير والبحث والتنقيب للكشف عنها والإنتفاع بها ، وكذلك الأمر مع الخبائث الباطنة كما في قوله تعـــالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام: ١٢٠. ومنها قوله تعالى ﴿ وَمَا ذَرَأَ لَكُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُخۡتَلِفًا أَلۡوَٰنُهُۥٓۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَةٗ لِّقَوۡمٖ يَذَّكَّرُونَ ﴾ النحل: ١٣، ألوانه: أي أنواعه وأشكاله ، والتذكر هو التفكر والتأمل ، ويُشعر لفظ التذكر بالتفاعل بين التفكير الجديد وما هو مخزون في الذهن من الأفكار والمعلومات ، او هو التفكر مع استدعاء كل ما يتصل به من المخزون في الذهن . ومنها قوله تعالى ﴿ قُلِ ٱنظُرُواْ مَاذَا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ ﴾ يونس: ١٠١، وهذا الأمر يشمل نظر الفكر والبصيرة.

المهم هنا أنه كلما أزدادت أهمية الغايات والأهداف والوسائل أزدادت معها الحاجة إلى جعل وظيفة التفكير والتوسم وظيفة مستقلة يتفرغ أصحابها لصياغة الغايات العليا والأهداف الموصلة إليها ووضع الخطط العملية ، يؤكد ذلك أن طريق تحقيق الغايات والأهداف طريق مفتوح أي مستمر مع حياة الناس ، لأنه يحتاج إلى تكرار غير منقطع لأسئلة مهمة ، منها: هل يمكن تحسين الإستراتيجيات (المشاريع الفرعية) والخطط؟ ومنها: كيف نحفظ ونطور ما وصلنا إليه؟ ومنها: كيف هي إجراءات مكافحة فساد التفكير ، لأن من أخطر الفساد أن تصبح المشاريع الحكومية الكبرى والأهداف خادمة للمنافع الخاصة والمال السـياسي والظلم والعدوان ، وإلى غير ذلك من الأسـئلة.

وواضح أن الإستعانة بمجاميع او مراكز البحث والتفكير غير الحكومية أمر في غاية الفائدة ولكن يجب أن يقترن بإجراءات صارمة لمكافحة الفساد وللفصل المتين بين المال الخاص ومشاريع المصلحة العامة.

غير أن اتخاذ القرار العملي النهائي ليس بيد المتفرغ للتفكير وإنْ كان في مركز حكومي متقدم ، ولكنه بيد القائد لأن القرار العملي يحتاج إلى رؤية أوسع من هدف محدد.

التفكير الشمولي: وهي طريقة التفكير التي تؤدي إلى رؤية الأفق الكامل للحدث ، أي رؤية جذور الحدث ونشوئه ومساره وعواقبه ، وكل ما يتعلق به او يتفاعل معه . وقد تكلمنا عن بناء الأفق الواسع في (المنطلق) في تفسير قوله تعالى ﴿ **أَفَمَن يَمْشِى مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِى سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ** ﴾ الملك: ٢٢.

التفكير التحليلي: أي قدرة التفكير على رؤيـة أجزاء المشـهد والفواصل المادية والمعنوية بينهـا ، ورؤية التفاعلات الحيوية ، مثالها رؤية سلسلة الأحداث التي توصل إلى نتيجة معينة . وهذا كله من ضروريات الرؤية الإسـتراتيجية وصناعة القرار ، كما أن مجالات التفكير التحليلي كثيرة وفي غاية الأهمية . وسبق أن ذكرنا قوله تعالى ﴿ **يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّكُمْ فُرْقَانًا** ﴾ الأنفال: ٢٩ ، الفرقان مصدر فَرَق يفرق أي فصل وميّز بين الشيئين ، والمعنى: يجعل لكم قدرة على رؤية الفواصل والتمييز بين الأمور المتباينة . ومنها قوله تعالى ﴿ **وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَـٰطِلِ** ﴾ البقرة: ٤٢ ، التلبيس خلط الأمور ومحاولة تغييب الفواصل والفروق ، يُقال: لَبَسْتُ عليه الأمرَ ألبِسُه ، أي جعلته مختلطاً وليس بواضح ، ورجُلٌ إِلْبِيسٌ: أَحْمَقُ.

وانظر نحو قوله تعالى ﴿ **قُلْ سِيرُواْ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُواْ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلُ** ﴾ الروم: ٤٢، فتدبر أن العبارة ليست: متى كان ولا أين كان ، ولكن ﴿ **كَيْفَ كَانَ** ﴾ ، وهذه العبارة توجه إلى رؤية تحليلية لعاقبة القوم أي منتهاهم ، وبداية ذلك من نهوضهم ومواضع قوتهم وضعفهم

والمؤثرات الداخلية والخارجية عليهم ومسـار حياتهم ثم كيف كان إنحدارهم . وأكثر الناس يستطيعون تحليل او تقسيم المشهد بشكل عشوائي إلى أجزاء ، ولكن المقصود هنا القدرة على على رؤية الفواصل المميزة والمؤثرة كي يكون التقسيم مفيداً في فهم تفاعلات الأجزاء وفي صناعة القرار وتنفيذه وفي جودة الخطط . وكذلك رواية الحدث التأريخي ، فالسـرد المجرد يركز على الزمان والمكان والأسماء وهذا جزء مهم لحفظ التأريخ ، غير أن الإنتفاع بالتأريخ من أجل كسب الخبرة غير المباشرة وتوقع الخطوات المقبلة في زماننا يقتضي رؤية تحليلية للحدث التأريخي.

ويمكن القول أن محاور هذه الرؤية التحليلية تتضمن: **المحور الأول**: نشوء الحدث ، وجذوره او العوامل التي أدت إليه . **المحور الثاني**: مسار الحدث وتفاعلاته ونقاط قوته وضعفه والغاية التي بلغها ، ثم مسار الإنحدار وتفاعلاته . ويقتضي ذلك التركيز على المضامين المتحركة للحدث ، وعدم التحجر على المضامين الجامدة كالأسماء والأعداد والأمكنة والأزمنة . **المحور الثالث**: العوامل المؤثرة في المسار ، الداخلية والخارجية . **المحور الرابع**: تأهيل الفكر لرؤية الجوهر او اللب او المعنى المركزي للحدث ، بمعزل عن الملابسات والقرائن الشكلية او الظرفية او التضليلية . ورؤية المعنى المركزي ضرورية للإستفادة من التأريخ ومن تجارب الآخرين ، وضرورية كذلك لفهم حقيقة الحدث وغاياته بعيداً عن الخداع والتضليل . **المحور الخامس**: منتهى الأمر او العاقبة ومضامينها والعوامل فيها وتسلسل الأحداث الموصلة إليها . وبنحو هذه الرؤية يكون تحليل مشهد التغيرات الدولية في الإرتباط الإستراتيجي والتحالفات الدفاعية وتوسيع النفوذ والتوجيه السياسي للإقتصاد وغير ذلك من الأحداث.

التفكير بإثارة الإحتمـالات: ومجالات هـذا النوع كثيرة وفي غاية الأهمية . وتوجد في القرآن والسـنة نصوص كثيرة تتضمن عَرْض الإحتمالات ، ونصوص أخـرى تنبه إلى أهمية رؤيـة الإحتمالات ، منها قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ الملك: ٢، فإنه لا يمكن معرفة الأحسـن من العمل إلا برؤية الإحتمالات والخيارات والمقارنة بينها ، سواء أردت اختيار مُرشح إنتخابي او اختيار خطة تنفيذية من بين خطط . ومنها الإحتمالات في تحليل

الحـدث ، مثاله التشخيص التمييزي في الطب ، فحين يشكو المريض من أعراض معينة ، فإن الطبيب يستدعي في فكره قائمة بأمراض عديدة يمكن أن تؤدي إلى هذه الأعراض . ثم يبدأ الطبيب بالمزيد من الأسئلة والفحص السريري كي يستبعد بعض الإحتمالات ويقوي احتمالات أخرى . فإن لم يصل إلى تشخيص نهائي ، فإنه يلجأ إلى كشف العلامات الباطنة والخفية عن طريق التحليلات المختبرية والشعاعية وغيرها . ثم يفكر باحتمال وجود أمراض متعددة والتفاعلات بينها كما في مثير من كبار السن . ويفكر بالآثار الخارجية او البيئية كالأدوية والتلوث وغيرها . وقريب من ذلك القول في تحليل الحدث السياسي والإجتماعي والأمني وغيرها . وتقوم إثارة الإحتمالات على ثلاثة عوامل ، **العامل الأول**: قوة الملاحظة والإنتباه فلا تغفل بإذن الله تعالى عن قطعة من أجزاء المشهد . **العامل الثاني**: درجة عالية من تفريق تفسير الحدث إلى احتمالات عديدة ، ويطلق عليها بعضهم: «درجة شك عالية» . **العامل الثالث**: قدرة التفكير على ربط الإحتمال بمعطيات معنوية معقولة . وأما إثارة احتمالات بلا ما يتصل بها من معطيات ، فهذا يقدر عليه كل واحد ، ولا قيمة له.

التفكير الأصيل: أي غير التقليدي ، فإن أصل الشيء أساسه وما بدأ ونشأ منه ، يُقال: أصل الإنسان التراب ، وأصل المشكلة كذا وكذا ، وفلان أصيل الرأي والعقل أي محكم الرأي لأنه يخرج من أُسس عميقة في نفسه . فينبغي لكل مفكر أن يكون له نصيب جيد من توليد الأفكار النابعة من عقله ، كي تظهر صورته الفريدة وشخصيته الخاصة . وأما الإستفادة من الخبرات السابقة للناس ، فليس بمطابقتها ولكن بتحليلها واستخلاص الفوائد التي يمكن تكييفها مع الأفكار الجديدة . وأصالة التفكير ليست مجرد ميراث ، ولكنه عقل مُشبع بالمعرفة مع كفاءة في التفاعل العقلي بين المعلومات وفي تخيل ما يمكن او نأمل أن يكون ، وذلك لإنتاج أفكار جديدة . وهذا كما يُقال: إنك تحتاج إلى الكثير من المعرفة لإنتاج القليل الجيد . وسيأتي المزيد في المبحث السادس ، تحت عنوان: «إظهار الصورة الفريدة للنفس» إن شاء الله تعالى.

التفكير الـمُتَّـقِـد (الفياض): هـو التفكير الأصيل بعـد مروره بمراحل الإتقاد او الفيض ، **المرحلة الأولى**: الإستعداد ، أي تولي التفكير بأمر معين مع شدة الإهتمام بالبحث والمراجعة والتنقيح وإعداد الخيارات والبدائل ، فإن شدة الاهتمام كفيل بإثارة واتِّـقاد التفكير . **المرحلة الثانية**: المهلة او الحضانة ، وهي فترة زمنية غير محددة من المرابطة على التفكير بالأمر كي يقوم العقل بتنقيح شبكة التفكير عن طريق التفاعل بين الخزين الساكن (اللا شعور) والخزين المتحرك (الشعور) ، وما يضاف إليهما أثناء التفاعل مع الأحداث ، من طريق التشاور والتنقيح واكتساب خبرة الآخرين . فلابد في عامة أمور التدبير من الرؤية الثانية والثالثة وما بعدها ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ هود: ٢٧، وسيأتي تفسير الآية الكريمة تحت عنوان «ضرورة التقويم» إن شاء الله تعالى ، وكذلك قوله تعـالى ﴿ وَقُلْ عَسَىٰٓ أَن يَهْدِيَنِ رَبِّى لِأَقْرَبَ مِنْ هَٰذَا رَشَدًا ﴾ الكهف: ٢٤. وتولد خلال هذه المرحلة أنواع الأفكار ، وتتشكل كذلك صورة ذهنية للموضوع . وفي حالة قلة الإهتمام تضعف او تتوقف هذه التفاعلات ، ويلجأ الفكر إلى التقليد او المجازفة او فكرة غير منقحة وغير ناضجة . **المرحلة الثالثة**: التَشَـكُّل او تكوين الرؤية او التَـبَلْوُر ، وذلك حين يتضح وينضج التفاعل العقلي المذكور وتنكشـف الفروق وتلتقي القطع المتفرقة للمحور الواحد ، ويمكن تشكيل رؤية أولية لاتخاذ قرار او حل معضلة او فهم قضية . **المرحلة الرابعـة**: مرحلة فحص الفـكرة المتكاملة ، كتقويم المحاور والعرض على الأصول والنظائر وتكرار المراجعة والتنقيح والتشاور . ويُسمى هذا النوع من التفكير بالتفكير الخلَّاق في تعبير كتب الدول الغربية في فن القيادة ، كما في كتاب (التفكير السديد ١٤٣-١٦٢).

التفكير المركَّز: ويمكن هنا نقل بعض ما ذكرناه في (المنطلق) ، وهو أن الإبتكار يحتاج إلى تركيز الذهن على المجال المطلوب ، ولما كانت الطاقات البشرية محدودة فان التركيز يحتاج إلى إزاحة كثير من الأمور الثانوية والتافهة والحوادث اليومية غير المهمة ، أي إزاحتها عن الفكر . وهذه موهبة عند بعض الناس ولكن يمكن اكتسابها بالتدريب . والأمر يسير إن شاء الله تعالى

فإن الإهتمام الشديد وحده إذا اقترن بفكر منظم وقاعدة علمية فإنه كفيل بالتركيز على مجال الإبتكار وبإزاحة منظمة لما يعترض الطريق ، كما أن الكتابة تساعد على التركيز.

التفكير السريع والمتأني: توجد أحوال كثيرة تقتضي التدريب على الإستجابة العاجلة والتصرف السريع كإسعاف الحالات الطبية الطارئة ، والدفاع عن النفس عند اعتداء مفاجئ ، واجتناب حوادث السير ، والقرار السريع عند تغير الموقف في الميدان العسكري . وأما في الشؤون السياسية والتخطيط الإستراتيجي ونحوه ، فينبغي التذكير بتفاوت القُدرات الفكرية مما يوجب أخذ الفترات الزمنية الكافية ، فبعض الناس سريع البديهة في الفهم غير أن فيه ضعفاً في الصبر والمطاولة في التفكير او في صناعة القرار الإستراتيجي المناسب . وبعضهم ليس بسريع البديهة قياساً إلى غيره ، ولكنه متفوق جداً في التفكير الطويل وفي صناعة القرار ، مما يحوجه إلى فواصل زمنية لتفعيل موضع القوة عنده . والقاعدة في صناعة القرار هي المطاولة والتأني والمشاورة ، إلا إذا حصل اضطرار حقيقي إلى التسريع ، وحتى عند ضرورة التسريع ينبغي ترك فسحة لإعادة النظر.

التفكير الـمُدَرَّبُ او الـمُجَرَّبُ: ذكرنا قبل قليل بعض الإستجابات السريعة ، والمهم هنا أن الكثير منها ليست خارجة من فراغ ، ولكنها عمليات عقلية سابقة شكلت ما يشبه السجية ، فيمكن بالممارسة العملية أن يُعاد إنتاجها منقحة او غير منقحة وكأنها عمل تلقائي ، فهي في الحقيقة تدريب عقلي على الإستجابة السريعة . وكذلك الأمر في تكرار التفكير المتأني والمتدرج في مختلف المجالات ، فإن تراكم الخبرة في تفكير معين يجعل حسن التصرف في نظائره سجية قابلة للتنقيح وأقل إبطاءً مما سبق ، وهو معنى التمرس ، فإن التمرس بالأمر هو تكرار المواجهة والإستجابة الناجحة . وقوله تعالى ﴿ **كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّـۧنَ مَنْ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ** ﴾ الصف: ١٤، ينبه إلى أهمية الخبرة السابقة والمرور بتجارب ناجحة ، وسيأتي تفسير الآية الكريمة في الفقرة الثامنة تحت عنوان «من يصلح للقيادة؟» إن شاء الله تعالى .

ولذلك فإن من أهم عوامل تنمية الخبرة أثناء العمل هـو الإهتمام الشـديد والتركيز ، فإنه يـؤدي إلى المزيـد من التفـاعل العقـلي وإنتاج الجديد.

<u>تفكير الخبرة غير المباشرة</u>: وهو التفكير الذي يستطيع أن يضاعف خبرته باستيعاب غير تقليدي لخبرة الآخرين ، وبذلك تكون خبرته غير المباشرة اكبر بكثير من خبرته المباشرة أي من عُمره الوظيفي . ويقوم بناء الخبرة غير المباشرة على ثلاثة عوامل ، **<u>العامل الأول</u>**: مهارات الإستماع والقراءة . **<u>العامل الثاني</u>**: قوة الملاحظة . **<u>العامل الثالث</u>**: التفكير التحليلي وكأن القراءة عندك ليست مجرد مطالعة ولكنك تدرس ما تقرأه وما تستمع إليه وما تلاحظه . ينبه إلى ذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ ...فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ۚ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ ۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمْ أُوْلُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨، وسيأتي تفسير الآية في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أن القراءة مثل الإستماع في نقل الخبرة الخارجية إلى العقل . ويجمع كل ذلك نصوص النظر المعرفي وليس العقائدي في خبرة من مضى كما ذكرنا في التفكير التحليلي . وواضح أن من أراد التفوق فينبغي أن تكون خبرته غير المباشرة أكبر بكثير من المباشرة ، لأن مدى الخبرة المباشرة يقتصر على الأيام المفيدة من العمر الوظيفي للإنسان ، فهو في الغالب أقل بكثير من أربعين سنة . وأما الـمُوَفق في دراسة خبرة الآخرين واستيعاب مضامينها المفيدة والمتكررة ، فإن مدى خبرته قد يزيد بكثير على مائة سنة وظيفية.

وفي كتاب (جدوى القوة ١٨٩-١٩٠) ضرب خبير الحرب البريطاني روبرت سميث مثلاً من نفسه ، فإن الخبرة المباشرة في الـحرب لقائد عسـكري قـد تبلغ بضع سـنوات فقط من جملة وظيفة عسـكرية لبضعة عقود ، مما يجعل الخبرة غير المباشـرة ضرورية جداً ، أي المهارة في التعلم من الماضي والتأريخ.

البنى التحتية

قال تعالى ﴿ قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ النحل: ٢٦، نص الآية الكريمة يُخبر صراحة عن عقوبة وقعت حقيقة بالذين مكروا من قبلهم ، وكانت العقوبة تفكيك قواعدهم وسقوط السقف او البنية الفوقية عليهم . ولا يصح أن يدعي بعضهم أن تلك العقوبة مجرد افتراض من أجل تشبيه هلاكهم بهلاك من سقط عليه سقف البيت.

يوضح الأمر أن البنيان هو الشئ المنشأ من أجزاء مضموم بعضها الى بعض ، ويستعمل في البناء المادي والمعنوي ، ومنه حديث « بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسَةٍ » . والقواعد هي الأُسس التي يُبنى عليها ، وتُستعمل كذلك في القواعد المادية والمعنوية ، ومنه قولهم قواعد التفسير وقواعد العمل . فالقواعد في بناء الدول والمؤسسات والشعوب متشعبة ونسبية ، إذ توجد أسس فكرية متداخلة تُبنى عليها فروع فكرية وأعمال كثيرة ، وتوجد أُسس تنظيمية مرتبطة بالفكر تُبنى عليها تطبيقات كثيرة . وهكذا الأمر في القواعد السياسية والإدارية والعسكرية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها . وكذلك لفظ ﴿ ٱلسَّقْفُ ﴾ فهو كل ما ارتفع او كان غطاءً لغيره ، ومنه قوله تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا ٱلسَّمَآءَ سَقْفًا مَّحْفُوظًا ﴾ الأنبياء: ٣٢ ، ومنه قول عمرو بن كلثوم:

تَبني سَنابِكُهُم مِن فَوقِ أَرؤُسِهِم   سَقفاً كَواكِبُهُ البيضُ المَباتيرُ

البيض المباتير السيوف القواطع ، فأراد بالسقف غبار المعركة ، وكواكبه هي لمعان السيوف.

وقالت جليلة بنت مرة امرأة كليب حين قَـتَل أخوها زوجَها كليباً:

يا قتيـلاً قـوَّضَ الدَّهـرُ بـه   سَقْفَ بيتَيَّ جميعاً من عَلِ

هدَّم البيتَ الَّذي استحدثـتُـهُ   وبدا فـي هدم بيتي الأوّلِ

خَصَّني قتـلُ كليب بـلظًى   من ورائي ولظىً مُسْتَقْبِلي

ولا تريد من سقف البيت سقف الحائط ولكنه غطاء وأمْن الصلات العائلية ، فهو سقف معنوي.

ونخر القواعد وتقويضها يؤدي في كثير من الأحيان إلى انهيارات كبيرة غير متوقعة او مفاجئة ، ولذلك قال تعالى في آخر الآية ﴿ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ ، هذا بالإضافة إلى حرف الفاء في ﴿ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ﴾ ، وهو رابط معنوي بين ما بعد الفاء وما قبلها ، والأمر أشد حين يكون البناء من غير قواعد . وأما إذا كانت القواعد راسخة ومقاوِمة ، فإن الإضرار بالبنية الفوقية يمكن إصلاحه . ولذلك يجب على القادة في كل مجال أن يعرفوا الأهداف النبيلة التي يعملون لها ، ثم معرفة ما يدخل في القواعد أي البنية التحتية ، وما يدخل في البناء الفوقي ، وقد سبق التمثيل بالمشاركة السياسية ، فإن البنية التحتية هي الحرية السياسية (أي حرية المنافسة الآمنة) وتكافؤ الفرص والأنظمة الإنتخابية العادلة والقوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل ومن الفساد الوظيفي ، واستقلالية المؤسسات الأمنية . وأما البنية الفوقية فهي تحديد الدوائر الإنتخابية وإعداد المراكز الإنتخابية والتوقيتات وإجراء الإنتخابات ووسائل الفرز ، وشبه ذلك من المتطلبات التنفيذية التي تفقد من قيمتها إذا كانت البنية التحتية ناقصة ، وهكذا الحال في سائر الشؤون المهمة.

فلا شك أن البداية يجب أن تكون بالقواعد ، مع عمليات مستمرة للتقوية والتحصين من النخر والإختراق . ولأهمية القواعد صارت هدفاً متبادلاً بين الأعداء ، كل طرف يحاول نخر او تدمير البنية التحتية للطرف الآخر . فعلى المسؤولين عن عمل او هدف معين سواء كان في الدعوة او الإعلام او السياسة او الدفاع او غيرها ، عليهم أن يفكروا جيداً للتمييز بين القواعد والبناء الفوقي ، وذلك أن البناء الفوقي يسهل نقضه إذا كانت القواعد رخوة او غير موجودة.

وتدبر قوله تعالى ﴿ ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِى ٱلْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعْجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلْكُفَّارَ ﴾ الفتح: ٢٩، فمعنى ﴿ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ ﴾ ، أي قام معتدلا على الأعمدة (البنية التحتية) التي تمتد منها الفروع ، وساق الزرع

هو الأصل الذي تخرج منه الفروع والسنبل ، والسوق جمع ساق ؛ ومعنى «يعجب الزراع» أي يَسُرُّ المؤمنين الذين شاركوا في رعاية الزرع ؛ ومعنى ليغيظ بهم الكفار أي ليُلحق بهم الشعور بالكرب والغضب والخيبة لأنهم لا يستطيعون النيل من البناء بعد أن استغلظ واستوى على سوقه . ونحتاج هنا إلى بعض ما ذكرناه في (المنطلق) ، فصفة التدرج في المراحل الخمس **أن** المرحلة الأُولى كانت وجود الزرع وهم المؤمنون في عهد النبوة الذين قبلوا الكلمة الطيبة واتخذوا القرار للعمل للإسلام ونصرته . المرحلة الثانية هي الإمتداد البشري وتكثير العاملين والمؤيدين ، كما تدل عليه عبارة ﴿ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ ﴾ أي فراخه وإنتاجه وما خرج من حول الأصل ، يقال: أشطأ الزرع ، إذا أخرج فروعا . وتدبر مراحل التآزر والإستغلاظ والإستواء ، فإن كل واحدة منها معطوفة على ما قبلها بحرف الفاء وليس بالواو او ثم ، فهي مراحل متتابعة ومتصلة ، واحدة بعد الأخرى ، فما كان يصح أن تكون البداية من المرحلة الثالثة او الرابعة او الخامسة . والعطف بالفاء ليس لإفادة التسرع في قطع المراحل ولكن لإفادة أمرين ، **الأمر الأول**: هو أن الفاء تفيد الربط المعنوي بين ما قبلها وما بعدها ، خاصة في عطف الجمل ، فالمرحلية ليست تقسيما مجردا على الزمن ، بل هو امتداد متطور وكل مرحلة تمهد لما بعدها وتساعد على تكوينه او استقباله . ولذلك يفشل إدخال أنظمة جديدة وتغيرات كبيرة من الأعلى ، ولكن يجب جعلها تنمو من الداخل على قواعدها ، وبعبارة أخرى فإن إحكام القواعد او البنى التحتية مع المحافظة على السقي والتغذية يجعل القواعد تستقبل ما يُضاف من البناء الفوقي تدريجياً وتتآلف معه وكأنه نمو طبيعي للقواعد وليس بإضافات ، وهذا هو لُبّ او جوهر الإستجابة الجيدة للتغيير . **الأمر الثاني**: هو التنبيه إلى نفي الإسترخاء بين المراحل ، فإنك تقول جاء زيد فسعيد ، ويُفهم من هذه العبارة أن سعيدا جاء بعد زيد مباشرة ، أي بلا مهلة او بمهلة قريبة ، سواء كان المجيء سريعاً او بطيئاً وسواء كان طريق المجيء قصيراً او طويلاً . فالمراحل ، مهما طالت ، يجب أن تتصل ببعضها ، اللهم إلا مهلة ليست للإسترخاء ولكن للمراجعة والتقويم والإعداد او مهلة قريبة لإلتقاط الأنفاس بعد المشاق الكبيرة . وواضح أنه لا يصح البقاء في

مرحلة مع إمكان الدخول ولو ببطئ وحذر شديد في المرحلة التالية . وأما من ظل يراوح في مكانه فهو مضطر او مقصر في تعيين الهدف الكبير وهو الإستواء بعد الإستغلاظ.

بناء النفوذ العميق

ومعناه بناء القدرة القوية والراسخة على النفع والتأثير ، قال تعالى ﴿ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَسَالَتۡ أَوۡدِيَةُۢ بِقَدَرِهَا فَٱحۡتَمَلَ ٱلسَّيۡلُ زَبَدًا رَّابِيًاۚ وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيۡهِ فِي ٱلنَّارِ ٱبۡتِغَآءَ حِلۡيَةٍ أَوۡ مَتَٰعٖ زَبَدٞ مِّثۡلُهُۥۚ كَذَٰلِكَ يَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡحَقَّ وَٱلۡبَٰطِلَۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِۚ كَذَٰلِكَ يَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡأَمۡثَالَ ﴾ الرعد: ١٧. توضح الآية الكريمة بعض خصائص الحق الذي ينبغي إعداده للناس ، وبعض خصائص ما يقابله من باطل ، فمن فوائد التفسير:

الفائدة الأولى: تفسير مفردات الآية ، الأودية جمع وادٍ ، وهو كل منفرَج بين جبلين يجتمع إِليه ماء المطر فيسيل ، أي هو الفضاء المنخَفِض عن الجبال والتلال الذي يجري فيه السيل ، ومعنى عبارة ﴿ فَسَالَتۡ أَوۡدِيَةُۢ ﴾ أي فسالت مياه الأودية ، فحُذف المضاف ، او سالت أودية بمياهها ، فحُذف الجار والمجرور . ومن فوائد الحذف أن كلمة: بقدرها صارت تتعلق بالأودية وليس بـ: سالت ، وهذا من نوع قوله تعالى ﴿ وَسۡـَٔلِ ٱلۡقَرۡيَةَ ﴾ يوسف: ٨٢ ، أي أهل القرية . وقوله تعالى ﴿ بِقَدَرِهَا ﴾ أي بمقدار ما تسعه من الماء . والزبد رغوة غير متماسكة تحمل ما يطفو على الماء من غثاء وأوساخ وقاذورات . وكلمة ﴿ رَّابِيًا ﴾ أي منتفخاً مرتفعاً ، من ربا يربو إذا حصلت فيه زيادة في الحجم او غيره ، يُقال: ربَا العجينُ: علا وانتفخ بعد اختماره ، وربَا الجرحُ: ورِم . والحلية ما يُتزين به كحلية الإنسان وحلية السيف . والمتاع كل ما يتمتع الإنسان به في بيته او عمله وسائر وجوه حياته ، يُقال: متاع البيت ومتاع السفر ومتاع المقاتل ومتاع الدنيا ، ومنه متعة الحج ومتعة النكاح ومتعة المطلقة . وقوله تعالى ﴿ جُفَآءٗ ﴾ ، الـجُفاء مصدر اواسم من جفا يجفو ، ويدل

على التباعد او الإبعاد ، وهو نقيض الوصل والبِرّ . يُقال:َجَفَا السَّرْجُ عَنْ ظَهْرِ الْفَرَسِ وَأَجْفَيْتُهُ أَنَا. وَكَذَلِكَ كُلُّ شَيْءٍ إِذَا لَمْ يَلْزَمْ مكانه ، وجَفَوْتُ الرَّجُلَ أَجْفُوهُ ، وجَفَأْتُ الرَّجُلَ إِذَا صَرَعْتَهُ فَضَرَبْتَ بِهِ الْأَرْضَ . وَاجْتَفَأْتُ الْبَقْلَةَ ، أي اقتلعتها مِن الْأَرْض. وَأَجْفَأَتِ الْقِدْرُ بِزَبَدِهَا إِذَا أَلْقَتْهُ ، إِجْفَاءً ، ونقل الرازي: جفا الوادي غثاءَه يجفوه إذا رماه ، وعبارة الإمام الفراء: جفأ الوادي غثاءَه جَفْئاً ، كما في (معاني القرآن) . ولذلك فسره بعضهم بمعنى أسم المفعول ، أي: يذهب الزبد مدفوعاً منبوذاً ، وفسره بعضهم بمعنى اسم الفاعل ، أي: يذهب مضمحِلاً متلاشياً ، فلا قيمة له ولا فائدة . وبعضهم جمع المعاني ، كما هي عبارة الإمام الطبري: فيذهب بدفع الرياح وقذف الماء به وتعلُّقه بالأشجار وجوانب الوادي .اهـ . والظاهر أن المصدر والإسم منه يتضمن وجود معنى الحدث سواء كان الحدث من الذات او بفعل فاعل خارجي ، وهذا مثل حُطام وجُذاذ ورُفات وفُتات ، فالحطام ما تحطم ، سواء كان التحطم تلقائياً او كان بفعل فاعل آخر ، وكذلك الجذاذ ، كما في قوله تعالى ﴿ فَجَعَلَهُمْ جُذَاذًا ﴾ الأنبياء: ٥٨. وعبارة ﴿ فَيَمْكُثُ ﴾ ، من مَكَثَ ومَكُثَ يَمْكُثُ ، مَكْثاً ومُكْثاً ومُكوثاً فهو ماكث ، والمكث الإقامة والتلبُّث او الإقامة مع الإنتظار وهو أيضا الأناة والتمهل ، يُقال: مكث سنة ، ومكث أياماً لا يخرج.

الفائدة الثانية: المعنى الإجمالي للآية ، ضرب الله تعالى مثلين باتجاه واحد ، **المثل الأول**: ماء المطر وكيف يسيل في أودية بحسب سعة كل واد منها ، ويحتمل السيل فوق سطحه زبداً من غثاء عديم القيمة . وتدبر تنكير أودية فإنه يصلح لنفي العموم لأن لبعض الأودية نهايات مغلقة تدفع الماء إلى جهة أخرى ، او يذهب الماء فيها غوراً إلى أعماق بعيدة فلا يُنتفع بها . **المثل الثاني**: ما يُراد إذابته او تليينه بالحرارة ، كالذهب والفضة والحديد والنحاس والرصاص وربما البلاستيك وغير ذلك ، ويوقد عليها في النار لصناعة الحلية او لصناعة المتاع ، ويشمل ذلك الصناعات المعدنية بشتى أنواعها وربما البلاستيكية وغيرها أيضاً . وهذه حين يوقد عليها تحمل على سطحها زبداً غثاءً مثل زبد سيول الماء . والسبب في كون الزبد رابياً يمكن أن يرجع إلى كثرته او شدة ضرره ، وذلك قريب من قوله تعالى ﴿ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِيَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ﴾ النحل: ٩٢، أي أن تكون

أمة هي أكثر او أقوى من أمة . وتدبر الآن عبارة ﴿ كَذَٰلِكَ يَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡحَقَّ وَٱلۡبَٰطِلَ ﴾ ، أي مثل ذلك الضرب البديع للمثلَين يكون مَـثَل الحق والباطل ، أي ينبغي فهم المسار الإجمالي للحق والباطل من مضامين المثلين المذكورين . ولذلك جاء تفسـير الجميـع بعبـارة ﴿ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِ ﴾ ، وقد نبه إلى ذلك الآلوسي في تفسيره . وفي المثلين فإن عاقبة الزبد او منتهاه أن يُقذف ويُرمى غير مأسوف عليه سواء طالت المدة او قصرت . وأما ما ينفع الناس من أنظمة الحق ومن الماء والمعادن والمصنوعات ونحوها فيمكث في الأرض انتظاراً لمن يستعمله ، كما في التربة الخصبة والعيون والآبار ، والثلوج التي تنحدر في الصيف إلى الأرض والأنهار ، وكما في المعادن والثروات في داخل الأرض وما صُنع منها ، كما تنبه إليه عبارة ﴿ ٱبۡتِغَآءَ حِلۡيَةٍ أَوۡ مَتَٰعٖ ﴾ . وكذلك الفرق بين الحق والباطل ، فإن الحق هو الذي ينفع الناس ، وتدبر هنا عبارة ﴿ فِي ٱلۡأَرۡضِ ﴾ فإنها تشمل الماء الظاهر في السيول ونحوه من المنافع ، وكذلك تشمل ما كان في باطن الأرض ويظهر أثره في خصوبة الأرض والعيون والآبار وفي إمداد الأنهر . وكذلك الأمر مع الحق ، فإن العبارة تشمل الحق الظاهرعلى الأرض كما في قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ ﴾ الحج: ٤١ ، وتشمل أيضاً الحـق الكامن حين يكون الزبد (الباطل) كثيراً وشـديد الضرر ، فيمكث الحـق ويعمل بهـدوء إنتظاراً للظهور.

الفائدة الثالثة: في النفوذ العميق وعوامل ظهور النفع للناس . تذكر الآية الكريمة ثلاثة عوامل فـي غاية الأهمية ، **العامل الأول**: سـعة الأودية او سـعة حاملي الحق ، كما تنبه إليـه عبــارة ﴿ بِقَدَرِهَا ﴾ . وليس المقصود بالسـعة مجرد العدد ، ولكن سعة قُدراتهم الفكرية والمعنوية والمادية ، وفي ذلك تفاصيل كثيرة يعرفها الدعاة . **العامل الثاني**: إنحطاط الزبد او الغثاء والعمل كذلك على إبعاده ، كما تنبه إليه عبارة ﴿ فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗ ﴾ . أما إنحطاط الزبد فلأن فاعل الذهاب هو الزبد نفسه (بضميره المستتر) ، وهذا قريب من قوله تعالى ﴿ وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾

فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» قبل جملة الخبر وكذلك استعمال لفظ: يبور ،بمعنى: يكسد ويفسد ، فمكرهم يبور في الأحوال كلها لأنه يحمل في داخله عوامل البوار بصرف النظر عن مدافعة الناس له ، وكذلك ذهاب الزبد ، وهـذا أحد أنـواع الصبر او الإنتظار الإسـتراتيجي . وأما العمل على إبعاد الزبد فلِما تقدم في الفائدة الأولى أن كلمة: جُفاء تتضمن حصول الصفة بصرف النظر عن طريقة الحصول ، أي أن المعنى يتضمن: فأما الزبد فيذهب متلاشياً مضمحلاً ، ويتضمن أيضاً: يذهب مدفوعاً منبوذاً . وعمليات تنظيف الحق مما تلبس به مثل عمليات تنظيف المياه والمعادن المذابة. **العامل الثالث**: القُـدُرات النوعيـة والكميـة على نفـع الناس ، كما تنبه إليه عبارة ﴿ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِ ﴾ ، تدبر أن هذه العبارة هي مَـثَل الحق بعمومه ، فأُصول المنافع المعنوية والمادية تبقى في الأرض انتظاراً لمن يعرف قيمتها ، ويحوِّلها إلى مضامين وأدوات جاهزة للإستعمال ، أي يحوِّلها إلى منافع يمكن مباشرة العمل بها ، كما تنبه إلى ذلك عبارة ﴿ فَسَالَتۡ أَوۡدِيَةُۢ بِقَدَرِهَا ﴾ ، وعبارة ﴿ وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيۡهِ فِي ٱلنَّارِ ٱبۡتِغَآءَ حِلۡيَةٍ أَوۡ مَتَٰعٖ ﴾ . وتذكر أن الآية الكريمة كلها مثل للحق والباطل ، ولذلك فإن كلمة: بقدرِها ، معناها: بطولها وعرضها وعمقها واتجاهها بالنسبة لأودية الأرض ، ولكن المعنى: بمقدار استعدادها بالنسبة للنفوس ، في خدمتها للحق ومجافاتها للباطل . فمن أراد أن يحمل المنافع المعنوية فعليه أن يجهز للناس أفضل ما يمكن من الأنظمة الفكرية والتعليمية والقانونية والسياسية وغيرها ، وأفضل ما يمكن من الصالحين المؤهلين لتشغيل هذه الأنظمة . ومن أراد أن يحمي المنافع المعنوية فعليه أن يجهزها بأفضل ما يمكن من المنافع المادية كالمدارس والجامعات والمصانع ومراكز البحث وسائر وسـائل العمل والحماية . فالنفـوذ العميق هـو الإمسـاك بمنافع معنوية ومادية ممتدة في أبعـاد الأرض ، كما هو معنى العمق في قوله تعالى ﴿ يَأۡتِينَ مِن كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٖ ﴾ الحج: ٢٧، أي من كل طريق بعيد . وما كان كذلك فهو ماكث في الأرض ومن المتعذر إزالته . ومن هنا تتضح أبعاد أحد مقاييس القوة ، وهو مفهوم: « أجعل الخصم المحتمل يطمع في صداقتك ويخاف من عداوتك » ،

أي لا تقتصر على أحد الجانبين . ويقتضي ذلك أن يـكون عنـدك من المنافع ما يحرص عليه الناس ويخشـون أن ينقطع عنهم.

والمنافع المعنوية معروفة عند العامة والخاصة ، وأما المنافع المادية ، ففي القرآن والسنة نصوص كثيرة توضح أهميتها ، منها قوله تعالى ﴿ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِي ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ ﴾ البقرة: ٢٠٥ ، وقوله تعالى ﴿ وَأَنزَلْنَا ٱلْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥ وَرُسُلَهُۥ بِٱلْغَيْبِ ﴾ الحديد: ٢٥، وقوله تبارك وتعـالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ﴾ الأنفال: ٦٠.

وتدبر قوله تعالى ﴿ وَمَثَلُ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَٰلَهُمُ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍۭ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَـَٔاتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلٌّ ۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٢٦٥﴾ أَيَوَدُّ أَحَدُكُمْ أَن تَكُونَ لَهُۥ جَنَّةٌ مِّن نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَٰرُ لَهُۥ فِيهَا مِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ وَأَصَابَهُ ٱلْكِبَرُ وَلَهُۥ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَآءُ فَأَصَابَهَآ إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَٱحْتَرَقَتْ ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْـَٔايَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴿٢٦٦﴾ ﴾ البقرة: ٢٦٥ – ٢٦٦ ، تنبه الآيتين إلى أهمية المنافع المادية من أربع جهات ، **الجهة الأولى**: المحافظة على المنافع وتنميتها . **الجهة الثانية**: الحماية المعنوية للمنافع بالإنفاق منها إبتغاء مرضات الله تعالى . **الجهة الثالثة**: الإدخار والإحتياط للأحـوال الطـارئة وللأجيـال القادمـة . **الجهـة الرابعـة**: الحماية المادية لها من الإصابة بالمهالك.

وتدبر كذلك قوله تعالى ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ ٱللَّهِ فَأَذَٰقَهَا ٱللَّهُ لِبَاسَ ٱلْجُوعِ وَٱلْخَوْفِ بِمَا كَانُواْ يَصْنَعُونَ ﴾ النحل: ١١٢. فمن المصالح المهمة الأمن والطمأنينة ، أي إبعاد او إزالة المخاوف والمضار ودرجة كافية من الإستقرار مع التطور ، وذلك لأن القُدُرات تراكمية ، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد ، فكل عمل ينقل المؤسسة او البلد من الإستقرار

إلى الفوضى والعُتُو فهو عمل كبير الضرر وبعيد عن الحكمة ، إلا عند الضرورة القُصوى المفروضة بعينها فلا بديل لها . ويشمل ذلك أموراً كثيرة كالأمن الغذائي والصحي والعلمي والإقتصادي والصناعي والسياسي وغيره . وتنبه الآية الكريمة أيضاً إلى الحذر الشديد من التغيير غير المدروس وتنكيس الأولويات.

ومن نصوص المنافع حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى الله مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ » رواه مسلم وغيره .

وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « غَزَا نَبِيٌّ مِنَ الأَنْبِيَاءِ ، فَقَالَ لِقَوْمِهِ: لاَ يَتْبَعْنِي رَجُلٌ مَلَكَ بُضْعَ امْرَأَةٍ وَهُوَ يُرِيدُ أَنْ يَبْنِيَ بِهَا وَلَمَّا يَبْنِ بِهَا ، وَلاَ أَحَدٌ بَنَى بُيُوتًا وَلَمْ يَرْفَعْ سُقُوفَهَا ، وَلاَ أَحَدٌ اشْتَرَى غَنَماً أَوْ خَلِفَاتٍ وَهُوَ يَنْتَظِرُ وِلاَدَهَا » رواه البخاري ومسلم وغيرهما.

الفائدة الرابعة: في مصدر الزبد وحجمه ، وذلك في عبارة ﴿ فَٱحۡتَمَلَ ٱلسَّيۡلُ زَبَدٗا رَّابِيٗا ﴾ ، ظاهر النص أن الماء يحمل الزبد ، ولكنه كالمفصول وغير الممتزج ، فيمكن أن يكون مصدره الأوساخ والفضلات مما يلوث السيل ، وكذلك الأخلاط الموجودة مع المعادن قبل تنقيتها ، ويحتمل أن يكون بعضه من تفاعل الماء مع الأودية او من تفاعل المعادن المنصهرة مع الوعاء والنار او من نوع رديء من المعدن . وكذلك الحال بين الحق والباطل ، فإن الباطل (الزبد المعنوي والبشري) قد يدخل بين صفوف الحق ، ولكنه عند التدبر والفحص منفصل عنه غير ممتزج به ، ولهذا الإنفصال درجات كثيرة تختلف في شدتها ، فقد يكون إنفصالاً عقيدياً او عملياً ، ومع تفاوت الدرجات.

وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ يُخَٰدِعُونَ ٱللَّهَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَمَا يَخۡدَعُونَ إِلَّآ أَنفُسَهُمۡ وَمَا يَشۡعُرُونَ ﴾ البقرة: ٩، وقوله تعالى ﴿ لَوۡ خَرَجُواْ فِيكُم مَّا زَادُوكُمۡ إِلَّا خَبَالٗا وَلَأَوۡضَعُواْ خِلَٰلَكُمۡ يَبۡغُونَكُمُ ٱلۡفِتۡنَةَ وَفِيكُمۡ سَمَّٰعُونَ لَهُمۡۗ ﴾ التوبة: ٤٧ . وقد أوجب الله تعالى صيانة

الحق وتنظيفه من الملوثات ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُواْ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٤٢.

وتدبر عبارة ﴿ زَبَدًا رَّابِيًا ﴾ ، فإن ربا الزبد قد يكون كثرة وانتفاخاً ظاهرياً ، فعن عَنْ ثَوْبَانَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « يُوشِكُ الْأُمَمُ أَنْ تَدَاعَى عَلَيْكُمْ كَمَا تَدَاعَى الْأَكَلَةُ إِلَى قَصْعَتِهَا » ، فَقَالَ قَائِلٌ: وَمِنْ قِلَّةٍ نَحْنُ يَوْمَئِذٍ؟ قَالَ « بَلْ أَنْتُمْ يَوْمَئِذٍ كَثِيرٌ ، وَلَكِنَّكُمْ غُثَاءٌ كَغُثَاءِ السَّيْلِ ، وَلَيَنْزَعَنَّ الله مِنْ صُدُورِ عَدُوِّكُمُ الْمَهَابَةَ مِنْكُمْ وَلَيَقْذِفَنَّ الله فِي قُلُوبِكُمُ الْوَهْنَ » ، فَقَالَ قَائِلٌ: يَا رَسُولَ الله ، وَمَا الْوَهْنُ؟ قَالَ « حُبُّ الدُّنْيَا وَكَرَاهِيَةُ الْمَوْتِ » رواه أبو داود والطيالسي والطبراني في (مسند الشاميين) وأبو نعيم في (الحلية) ، وقد جوّد الألباني إسناد أبي نعيم ، وصحح الحديث جملة باعتبار طرقه ، كما في (السلسلة الصحيحة ، ٩٥٨).

الفائدة الخامسة: معنى ضرب الأمثال في الآية الكريمة ، قال الشريف الرضي رحمه الله تعالى: وقوله تعالى ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءًۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي ٱلْأَرْضِۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ ﴾ ، وهذه استعارة. والمراد بضرب الأمثال ، والله أعلم ، معنيان: أحدهما أن يكون تعالى أراد بضربها: تسييرها فى البلاد ، وإدارتها على ألسنة الناس . من قولهم: ضرب فلان فى الأرض ، إذا توغل فيها وأبعد فـى أقاصيها. ويقوم قوله تعالى ﴿ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ ﴾ ، مقام قوله ضرب بها فى البلاد. والمعنى الآخر فى ضرب المثل أن يكون المراد به نصبه للناس بالشهرة ، لتستدل عليه خواطرهم ، كما تستدل على الشيء المنصوب نواظرهم ، وذلك مأخوذ من قولهم: ضربت الخباء ، إذا نصبته وأثبتّ طنبه وأقمت عمده . ويكون قوله سبحانه ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ ﴾ ، على هذا الوجه ، أي ينصب منارهما ويوضح أعلامهما ، ليعرف المكلفون الحق بعلاماته فيقصدوه ، ويعرفوا الباطل بسماته . اهـ من (تلخيص البيان ١٢٣).

السلم الفعّال (السلم الإيجابي)

السَّلم والسِّلم والسلام ضد الحرب ، والسلامة ضد البلاء ، والسلام اسم الله تعالى بمعنى أنه ذو السلام الذي يملك السلام وهو التخليص مما يشاء من المكاره والمثالب . ومجالات السلم واسعة جداً ودرجاته كثيرة أيضاً ، فدرجتها بين المؤمنين عالية جداً لأن منها مضامين الولاء . ومجالاتها بين المسلمين وغيرهم كثيرة أيضا ، وقد ذكرنا جملة منها في كتاب (ثمار التنقيح على فقه الإيمان ، الباب الثالث/ الفصل الثاني: المبحث الأول ثم الرابع إلى الثامن).

والمهم هنا ما يتصل بمباحث القيادة والإدارة خاصة في المجال السياسي ، فإن السلم ليس حالة سلبية تقتصر على ترك الحرب والعمليات العدائية ، بل هو سلم فعّال يفتح المجال لكثير من الأعمال المتبادلة . وقد ذكرنا أنواعاً من التعامل السلمي بين المسلم والكافر بالإسلام ، وذلك في مباحث الفصل الثاني من الباب الثالث من كتاب (ثمار التنقيح على فقه الإيمان)، وهي مباحث كبيرة فلا مجال لتكرار مضامينها.

الدعوة إلى الخير واجتناب الإستفزاز:

قال تبارك وتعالى ﴿ وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسۡنًا ﴾ البقرة: ٨٣ ، فتدبر كلمة ﴿ لِلنَّاسِ ﴾ فإنها عامة في الناس بصرف النظر الإنتماء الديني او العرقي او غيره . وقرأ الجمهور ﴿ حُسۡنًا ﴾ بضم الحاء وتسكين السين ، وظاهره أنه مصدر كالشكر والكفر والشغل ، ويُستعمل المصدر لغرض المبالغة في حُسن القول لأنه ينبغي أن لا يقترن بها ينافي الحسن إلا لسبب يقتضي ذلك . وقرأ حمزة والكسائي «حَسَناً» بفتح الحاء والسين وهو صفة ، والتقدير: قولاً حَسَناً . ويشمل القول الحسن كل أنواع الدعوة إلى الخير والنصيحة الطيبة والكلام المهذب.

وقال تبارك وتعالى ﴿ ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ ﴾ النحل: ١٢٥، أما «الحكمة» فهي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف . وأما

«الموعظة» فيظهر أنها محاولة تحريك المشاعر والعواطف للإستجابة ، فقد قال ابن سيده: الوَعْظ والعِظة والمَوْعِظة تذكرَتُك الإنسان بما يُلَيِّنُ قلبه من ثواب وعقاب .اهـ من (المحكم) ، وبنحو ذلك قال الخليل وغيره . وأما وصف الموعظة بالحسنة ، فإن الحسنة يُعبر بها عن كل ما يَسُرُّ ويُرغب فيه ، وقد أجاد الزمخشري في تفسير الموعظة الحسنة بأنها الموعظة التي لا يخفى عليهم أنك تُناصحهم بها وتقصد ما ينفعهم فيها . أي ليس فيها عبارات تقريع وتوبيخ ، ولكنها موعظة يظهر فيها الحرص على الخير لهم . وقد كان رسول الله ﷺ شديد العناية بذلك وبلا تكلف ، ولكنها أخلاقه العالية وسجيته الطيبة ، كما في قوله تعالى ﴿ فَلَعَلَّكَ بَٰخِعٌ نَّفۡسَكَ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمۡ إِن لَّمۡ يُؤۡمِنُواْ بِهَٰذَا ٱلۡحَدِيثِ أَسَفًا ﴾ الكهف: ٦ ، أي لعلك مُهلكٌ نفسَك . وقال تعالى ﴿ فَلَا تَذۡهَبۡ نَفۡسُكَ عَلَيۡهِمۡ حَسَرَٰتٍ ﴾ فاطر: ٨.

وأما الجدال فهو المغالبة في الحوار او المناظرة والإسترسال فيها . فإن كان الجدال لمجرد دفع الخصم بصرف النظر عن موضع الحق فهو مذموم كما ورد في القرآن الكريم ، وإن كان الجدال لنصرة الحق فهو ممدوح كما ورد في أكثر من آية . وتدبر أن الجدال في الدعوة يجب أن يكون بالتي هي أحسن ، أي بأفضل طرق الجدال والمحاورة وأبعدها عن الإستفزاز وإثارة الأعمال العدائية . وفي هذه الآية إيجاب تعلم طرق الجدل والمناظرة والتفاوض والتفوق فيها . وتدبر صيغة الحصر في قوله تعالى ﴿ وَلَا تُجَٰدِلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنۡهُمۡۖ ﴾ العنكبوت: ٤٦ ، وعبارة ﴿ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنۡهُمۡۖ ﴾ تشمل الذين ظلموا منهم في قواعد وأدب الجدال والمناظرة.

وأما إذا قامت العلامات على إمكان تحوُّل الجدال إلى استفزاز وإثارة السوء ، فإن الصحيح اجتناب الجدال حفاظاً على السلم الداخلي ، وعلى ذلك حُمِل قوله تعالى ﴿ لَنَآ أَعۡمَٰلُنَا وَلَكُمۡ أَعۡمَٰلُكُمۡۖ لَا حُجَّةَ بَيۡنَنَا وَبَيۡنَكُمُ ﴾ الشورى: ١٥، أي لا احتجاج بيننا وبينكم ، والله تعالى أعلم.

عمليات تخفيف درجات الصراع:

في ذلك أدلة شرعية عديدة ، قال تعالى ﴿ وَلَا تَسُبُّوا۟ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَيَسُبُّوا۟ ٱللَّهَ عَدْوًۢا بِغَيْرِ عِلْمٍ ﴾ الأنعام: ١٠٨، يُفهم من الآية الكريمة اجتناب الألفاظ النابية وعبارات الشتم والتقريع.

وقال تعالى ﴿ وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ۚ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾ ﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥ ، ننقل التفسير كما ذكرناه في (المنطلق) ، ففي التعامل مع الخصم يعتاد بعضهم تصعيد العداوة وما تقترن به من أضرار ، ولكن يمكن أن يكون التعامل بأن تسع خصمك ، وهو نوع من الإحتواء السلمي (دبلوماسية الوفاق) لأجل تخفيف العداوة والتحول إلى علاقات سلمية ، وهذا هو الذي تأمر به هذه الآية الكريمة . وتدبر أن هذا الإحتواء يقوم على الرفق ، كما يدل عليه تقديم الحسنة على السيئة وكذلك الدفع بالتي هي أحسن . وتدبر أيضاً أن الإحتواء المذكور يحتاج إلى صبر وإلى حظ عظيم من التوفيق والعقل والحكمة . وهذا كله يفضي إلى تحصيل غايات كبيرة بعمل عقلي كبير وما يقتضيه من تفاوض ونحوه ، ولسلامته من الأضرار يُعبر عنه أحياناً بتحصيل أمور كبيرة بوسائل يسيرة او ضعيفة ، وهو تعبير مجازي لأن هذا النوع من العمل ليس بالهين ولا بالضعيف ، بدليل عبارة ﴿ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴾ ، فهو وظيفة النخبة او النخبة من النخبة ، ولكن ينبغي لكل مؤمن أن يحاول تحصيل درجة منها ، كما هو حكم تحصيل درجات الفضائل عموماً.

وقريب من ذلك القول المأثور: «رُب حيلة أنفع من قبيلة» ، ولا شك أن التفريط في مثل هذه المعاني العظيمة يعني التفريط في التفكير وفي تشغيل العقل ، وهي مصيبة كبرى بالغة الضرر . ومن هذا الأصل أن الإحتواء في كثير من الأحيان ، خاصة في الصراع السياسي ، ليس مجرد كلمة طيبة وهدية ، ولكنه صبر على كثير من التفكير والإعداد والتخطيط للإحتواء السلمي وما

يحتاجه من مقدمات وإجراءات عملية من الحلم والتحفيز (كرسائل التطمين القولية والعملية) والأفكار الذكية والإثارة والمراجعة . وتدبر في الآية عبارة ﴿ كَأَنَّهُۥ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴾ ، فدخول كاف التشبيه لأن الخصم إذا كان كافراً فإنه لا يصير ولياً حميماً في حقيقة الأمر ، ولكنه يختار التعامل السلمي وربما التحالف وكأنه ولي حميم ، وقد يساعد في كثير من أعمال الخير والفضيلة . وحتى بعد بداية العنف ، يمكن القيام بإجراءات تخفيفية مدروسة بعناية كي يؤول الأمر وكأنه ولي حميم . وقد يقع كثير من الدمار والهلاك بسبب ضعف مهارات ومتطلبات الإحتواء ، ويشمل ذلك الصراع الداخلي والخارجي ، وتأريخ الشعوب يشهد لذلك . ويوجد نوع آخر من الإحتواء ، وهو أن تغالب خصمك في أسباب القوة ، وقد يقترن ذلك بعمليات التضييق على الخصم ، فإذا تفوقت عليه بدرجة جيدة فقد احتويته بمعنى تقليل فرصه للأعمال العدائية . وقد اعتمدت اوروبا وأميركا على هذا النوع من الإحتواء بعد الحرب العالمية الأولى والحرب الثانية . وتدل تجارب الأمم على أن الإحتواء السلمي أسهل على القوي إذا تصرف بحكمة.

ويتبرم الطغاة بالتهديد بمعناه الواسع أكثر بكثير من تبرمهم بطلب الإصلاحات الإقتصادية والإجتماعية ونحوها ، فلا يصح إيقاع طائفة او جماعة بمخاطر تهديد هي غير قادرة على تنفيذه ولا مواجهته ، وقد قال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، وقد بينا جملة من هذه المعاني في (المنطلق) . ويتصل بذلك معرفة بعض الفروق بين الدفاع والهجوم ، فإن عدم الإندحار واجتناب الإستئصال يحتاج إلى دفاع جيد ، بالمعنى الواسع للدفاع في حال الضعف ، وأما تحقيق النصر في حال القوة فيعتمد في كثير من الأحيان على نوع من أنواع الهجوم . وقد ينفع في هذا المجال معرفة فن المقاومة غير العنفية ومسارها ، وقد ذكرنا أصوله بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

ومن فقه الضعف العمل من غير إثارة الخصم انتظاراً لأفول قوته وهمود طغيانه . قال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ يَمْكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ ۖ وَمَكْرُ أُو۟لَـٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾ فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» فإنه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ ، وكأن البوار وصف ثابت

لمكرهم فلا يزول بتغير العوامل الخارجية ، وهذا كنحو قوله تعالى ﴿ أَلَمْ يَعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ ٱلتَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِۦ ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل او مبتدأً . والبوار هو فرط الكساد والهلاك ، والمبير المهلك . غير أن الذبول الذاتي او التلقائي لا يعني مجرد الإنتظار وترك العمل ، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية وما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الإستبداد . المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية . ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة "الإستسلام التكتيكي" في وصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة.

وانظر في قوله تبارك وتعالى في سياق المن والتذكير بالنعمة ﴿ وَعَدَكُمُ ٱللَّهُ مَغَانِمَ كَثِيرَةً تَأْخُذُونَهَا فَعَجَّلَ لَكُمْ هَٰذِهِۦ وَكَفَّ أَيْدِىَ ٱلنَّاسِ عَنكُمْ وَلِتَكُونَ ءَايَةً لِّلْمُؤْمِنِينَ وَيَهْدِيَكُمْ صِرَٰطًا مُّسْتَقِيمًا ﴾ الفتح: ٢٠.

وأما الأقوياء ، فالقاعدة السياسية المشهورة أن الإستعداد للحرب يمنع الحرب ، وأن السلام ليس بحقيقي إلا بقوة تحميه ، وهذا ما توجبه آية التوبة في حق القوي . وتوجد حكمة يمكن تطبيقها بمرونة تناسب الحال ، وهي قولهم «لا تكن صلباً فتُكسر ولا ليناً فتُعصر».

وانظر المزيد من هذا الأصل في مبحث «إدارة الضعف».

بين اختراق الصفوف واعتزالها:

واضح أن السلم الفعَّال يستلزم اختراق الصفوف والإختلاط بها ، بصرف النظر عن قضية الإندماج فإنه أمر آخر . بل إن الإنزواء او الإنكفاء الداخلي أمر خطير جداً إلا أن يكون إنزواءً ظاهرياً مؤقتاً عند الضرورة.

آية التعارف: قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ ﴾ الحجرات: ١٣، من المشهور عند العامة والخاصة أن المعروف نقيض المنكر . وعلى ذلك فإن التعارف نقيض التناكر ، يُقال: ناكر فلان فلاناً أي خادعه وراوغه او عاداه او حاربه ، وتناكر الأصحاب تغافل بعضهم عن بعض او تغيروا عن سابق عهدهم . والنُّكْر والمنكر ما يُستقبح ويُستبشع ، قال تعالى ﴿إِنَّ أَنكَرَ ٱلۡأَصۡوَٰتِ لَصَوۡتُ ٱلۡحَمِيرِ ﴾ لقمان: ١٩، وبخلافه المعروف وهو ما تقبله النفوس الطيبة والعقول السليمة ، ولعله لذلك صار المعروف إسماً للجود او لما يُعطَى للآخرين من خير . ومنه قول الشاعر: (ولم أَرَ كَالْمَعْروفِ أَمَّا مَذَاقُهُ .... فَحُلْوٌ وَأَمَّا وَجْهُهُ فَجَمِيلُ) . فالتعارف هو التعرف إلى الآخر بالسلوك الذي تقبله النفوس الطيبة والعقول السليمة.

وغاية التعارف ليست هي مجرد التعرف إلى اسم الشخص ودينه ووظيفته ، ولكنها معرفة فحص وتنقيب ، فما هم وما هي نقاط ضعفهم وقوتهم وما هي عوامل نهوضهم وانحدارهم وما هو تأريخهم والعقيدة الداخلية (غير المعلنة) لهم وما هي مناهجهم وما هي أفضل الوسائل التي تجعل التعرف بهم مفيداً او تحقق منافع متبادلة ؟ وأمر الشعوب والمؤسسات هو صورة مكبرة ومركبة لصور الأفراد ، فلو افترضنا أن رجلا هيأ لنفسه وسيلة للإمداد بالطعام والشراب وأغلق على نفسه الباب فلا يخرج أبداً ، فهذا قد حكم على نفسه بالهلاك المعنوي وصار عرضة أيضاً للهلاك الجسدي . وذلك أنه منع على نفسه سُبل التأثر والتأثير ، وابتعد عن سبيل المصابرة والمغالبة، ووضع غطاءً يمنعه من رؤية المشهد الخارجي ، وقد تكون في المشهد مؤامرة لتدميره وتدمير بيته.

فالذي لا شك فيه أن الجنوح إلى السلم ليس معناه الإنزواء في غرفة مغلقة وتَوَهُّم الأمن فيها ، ولكنها مسالمة فاعلة واعية ، وتتضمن أموراً كثيرة كالعلاقات المعرفية والتجارية والسياسية والعلمية وتبادل الخبرات وشراء المنافع وحسن الجوار وغير ذلك . وينبغي أن تمتلك الأمة نصيباً كبيراً من المنافع المعنوية والمادية التي يحتاجها الآخرون ، وذلك كي تكون أعظم أثراً في السلم

الفعال . وهذا كله يقترن برؤية ومعرفة ورصد لما يقع ، وذلك للوقاية من الإختراق المؤثر ولمنع الأضرار الكبيرة إذا انقلب السلم إلى صراع.

ولذلك فإن التحرك الخارجي (دولياً وطائفياً) يُعتبر من الضرورات العالية الأهمية ، كالتحرك بالفكر والمشاهدة وبالدعوة وبتبادل المنافع والخبرات وبالرحمة والمساعدة وبالعمل الدبلوماسي وغيره.

وضعف هذا التحرك يؤدي إلى:

- ضعف القدرة على التأثير.
- ضعف القدرة على التحريك.
- فقدان عنصر المبادأة (المبادرة).
- فقدان القيمة العالمية او عدم الإستفادة من وجودها بيدك.
- ضعف القدرة على نقل ما تقدم به الآخرون من الوسائل والمتطلبات التنفيذية.
- فقدان الرؤية الصحيحة في تعيين من تصادق ومن تعادي.

صحيح أن بعض الدول او المؤسسات قد ترى في التحرك نحوها فكرياً ومنفعياً مقدمة لتوسيع النفوذ السياسي وربما العسكري ، فهذا يحتاج إلى رسائل ثقة وتطمين واقعية لاجتناب التحول إلى قوانين الصراع.

آية البر والإقساط إلى المشرك المسالم: قال تعالى ﴿ لَّا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمْ يُقَٰتِلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ ﴾ الممتحنة: ٨ ، قوله تعالى ﴿ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ ۚ ﴾ هذا حكم المسالمين عموماً من الكفار سواء كانت المسالمة منضبطة بعهد او ذمة او أعراف مستقرة او حالة سلمية مستقرة غير مسجلة بعهد ، فإن الآية الكريمة عامة فيهم كلهم . وأما إطلاق مصطلح «أهل الحرب» على كل طائفة كافرة غير مرتبطة بعهد مع المسلمين وإنْ كانت مُسالمة فهو اصطلاح مذهبي قديم فلا نعارض به ظاهر النصوص

الشـرعية . ولفظ البر يدل على فعل الخير معهم والإحسـان ورعايـة الحقوق ، ويشـمل ذلك الإبتداء بفعل الخير لمجرد مسـالمتهم ، وكذلك رد الجميل في قضايا الحياة العامة . ومعنى عبــارة ﴿ وَتُقۡسِطُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ ﴾ ، أي أن تعطوهم مما يقتضيه العدل وجزاء الإحسان بالإحسان ، ولذلك قال تعالى بعد ذلك ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُقۡسِطِينَ ﴾ ، أي العادلين ، ولكن عُدّي الفعل بحرف الغاية «إلى» لتضمينه معنى القصد بالخير والصلة . وحكم الآية ليس خاصاً في العلاقات الداخلية والسلم الأهلي ، بل هو عام ويفتح الباب للمسلمين لإقامة العلاقات الخارجية السلمية مع الكفار غير المحاربين وإن لم يسبق لهم الإرتباط بعهـد مـع المسلمين ، ويكون ذلك من غير إخلال بالأولويات . يوضح ذلك عبــارة ﴿ لَّا يَنۡهَىٰكُمُ ٱللَّهُ ﴾ ، فإن نفي التحريم يدل على مطلق الجواز إلا حين تكون العلاقة من متطلبات القسط فهي حينئذ واجبة او مندوبة بحسب القرائن كما يدل عليه نص الآية . وفيما عدا ذلك فإن القرائن هي التي تحدد مرتبة مطلق الجواز مع جهة غير مسلمة معينة ، أهي الإباحة أم الندب أم الوجوب والضرورة؟ وتحدد القرائن كذلك درجة العلاقة ونوع ومقدار المصالح المتبادلة . وربمـا يتعذر الإنشـغال بعلاقات سـلمية مع جهة معينة إذا زاحم ذلك ما هو أولى منه.

آية النهي عن موالاة المحارب: قال تعالى ﴿ إِنَّمَا يَنۡهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ قَٰتَلُوكُمۡ فِي ٱلدِّينِ وَأَخۡرَجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمۡ وَظَٰهَرُواْ عَلَىٰٓ إِخۡرَاجِكُمۡ أَن تَوَلَّوۡهُمۡۚ وَمَن يَتَوَلَّهُمۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ الممتحنة: ٩، القاعدة في الحصر او القصر بـ «إنما» أن المقصور عليه هو المؤخر او العبارة الثانية بعد «إنما» ، كما هو مشهور عند أئمة العربية ، بل صرح بعضهم أن الواقع أخيراً هو المقصور عليه أبداً . وربما يُعبر عن ذلك بأن الأول (او المقدم) محصور بالمؤخر او مقصور عليه . فإذا قلت: إنما هذا لك ، فالمحصور به هو «لك» أي المالك ، ولذلك تقول بعده: لا لغيرك ، وإذا عبرت عن الحصر بالإستثاء بعد النفي قُلت: ما هذا إلا لك . وإذا قلت: إنما لك هذا ، فالمحصور به هو «هذا» أي الشيء المملوك ، ولذلك تقول بعده: لا ذاك ، وتقول في الإستثناء: ما لك إلا هذا . والأمثلة

القرآنية كثيرة ، كقوله تعالى ﴿إِنَّمَا ٱلصَّدَقَٰتُ لِلۡفُقَرَآءِ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱلۡعَٰمِلِينَ عَلَيۡهَا وَٱلۡمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمۡ وَفِي ٱلرِّقَابِ وَٱلۡغَٰرِمِينَ وَفِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِ﴾ التوبة: ٦٠ ، ويمكن مراجعة (البرهان الكاشف ، ١٦٤) لابن الزملكاني ، و(الإشارات والتنبيهات ، ٩٨) لمحمد بن علي الجرجاني ، و(علم المعاني ، ٢٥٨) للدكتور بسيوني عبد الفتاح فيود . فعلى ذلك فإن حكم النهي في آية الممتحنة مقصور على عبارة ﴿أَن تَوَلَّوۡهُمۡ﴾ لأنها هي العبارة المؤخرة المقصودة بالحكم بعد «إنما» ، لذلك كان التقدير: إنما ينهاكم عن تولي هؤلاء ، صرح بهذا التقدير الزمخشري والنسفي والآلوسي وابن الجوزي . فإذا كان الحكم مقصوراً على عبارة ﴿أَن تَوَلَّوۡهُمۡ﴾ ، فإن معنى الآية الكريمة: ما ينهاكم الله تعالى عن المحاربين إلا عن موالاتهم ، فالمنهي عنه من التعامل مع المحاربين مقصور على ما يمكن أن يكون موالاة ، ومعلوم أن النصرة المباشرة وغير المباشرة تُعَدُّ من أهم مضامين الموالاة . وأما ما ليس بموالاة من الأنشطة الدبلوماسية والتجارية وغيرها فليس بمنهي عنها إلا إذا صارت في حكم الموالاة او طريقاً إليها ، ومعرفة ذلك يعتمد على الحال بين الطرفين ونوع التعامل ومقداره ثم على الموازنة بين المنافع والمضار المتوقعة وهل يؤدي تعامل معين إلى تغليب نصرتهم ، أي إلى ترجيح قوتهم في الصراع؟ وهذا يؤيد ما ذكره الطبري في تفسيره ، وهو يفتح باباً واسعاً في تبادل الأنشطة السياسية والفكرية وغيرها مع المحاربين بشرط غلق طريق الموالاة ، وتوجد تفاصيل أخرى في توجيه هذا التفسير ، ذكرناها في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان) ، والله تعالى أعلم وله الحمد الكثير.

آية التقية: قال تعالى ﴿لَّا يَتَّخِذِ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ ٱلۡكَٰفِرِينَ أَوۡلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَۖ وَمَن يَفۡعَلۡ ذَٰلِكَ فَلَيۡسَ مِنَ ٱللَّهِ فِي شَيۡءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُواْ مِنۡهُمۡ تُقَىٰةٗۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفۡسَهُۥۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلۡمَصِيرُ﴾ آل عمران: ٢٨، هذه الآية الكريمة واضحة جداً في جواز التعامل مع الكفار لاتقاء ضررهم بالجوانب العملية للموالاة وليس بالجوانب القلبية والعقيدية ، وهو باب واسع وله تطبيقات عملية كثيرة . وقد سبق تفسير الآية بالتفصيل وبيان ضوابط التقية في كتاب (المنطلق).

تسوية المظالم:

قال تعالى ﴿ أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَـٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟ ۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ ﴾ الحج: ٣٩. ثبتت في عبارة ﴿ يُقَـٰتَلُونَ ﴾ قراءتان ، بالبناء للفاعل ، أي: يقاتِلون ، وبالبناء للمفعول ، أي: يقاتَلون . وأما عبارة ﴿ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟ ﴾ ، فمعناها: لأنهم ظُلموا او بسبب أنهم ظُلموا ، كما هو واضح من تفسير مكي بن أبي طالب والواحدي وابن عطية والزمخشري وأبي حيان والنحاس في (إعراب القرآن) والآلوسي وغيرهم ، وهذا كقولك: جزيته ببغيه ولبغيه ، وهو كثير في استعمال حرف الباء ، كقوله تعالى ﴿ وَبَآءُو بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ ٱلْمَسْكَنَةُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا۟ يَكْفُرُونَ بِـَٔايَـٰتِ ٱللَّهِ وَيَقْتُلُونَ ٱلْأَنۢبِيَآءَ بِغَيْرِ حَقٍّ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا۟ وَّكَانُوا۟ يَعْتَدُونَ ﴾ آل عمران: ١١٢. صحيح أن القتال لرفع الظلم هو خيار متأخر في الرتبة ، لأنه يأتي بعد فشل المطالبة وفشل مساعي نيل الحقوق ، كما يُشترط فيه عدم وجود الموانع ، بدليل أن الصحابة ظُلموا في العهد المكي غير أن وجود الموانع المعتبرة جعلت الحكم في العهد المكي هو منع القتال . غير أن كون القتال بسبب المظالم خياراً مستقبلياً محتملاً ، فإنه يؤدي إلى توهين الثقة المتبادلة وتوهين مشروع السلم الفعال . معنى كل ذلك أن السلم الراسخ والطويل الأمد يتطلب عمليات رفع وتسوية المظالم ، لإزالة كل ما يوهن فاعلية السلم من الحجج المحتملة . وهذه قاعدة صحيحة في بناء السلم الداخلي والسلم الخارجي.

التعرف إلى أنواع او طبقات البيئة البشرية:

قال تعالى ﴿ لَتَجِدَنَّ أَشَدَّ ٱلنَّاسِ عَدَٰوَةً لِّلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱلْيَهُودَ وَٱلَّذِينَ أَشْرَكُوا۟ ۖ وَلَتَجِدَنَّ أَقْرَبَهُم مَّوَدَّةً لِّلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱلَّذِينَ قَالُوٓا۟ إِنَّا نَصَـٰرَىٰ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنْهُمْ قِسِّيسِينَ وَرُهْبَانًا وَأَنَّهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ ﴿٨٢﴾ وَإِذَا سَمِعُوا۟ مَآ أُنزِلَ إِلَى ٱلرَّسُولِ تَرَىٰٓ أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ ٱلدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا۟ مِنَ ٱلْحَقِّ ۖ يَقُولُونَ رَبَّنَآ ءَامَنَّا فَٱكْتُبْنَا مَعَ ٱلشَّـٰهِدِينَ ﴿٨٣﴾ ﴾ المائدة: ٨٢ - ٨٣ . تنبه

الآية إلى أهمية التعرف إلى تنوع البيئة البشرية ، ويشمل ذلك البيئة الداخلية والقريبة (الإقليمية او المحيطة) وكذلك البيئة البعيدة إذا أمكن أن تكون مؤثرة . ومعرفة تنوع وتغاير البيئة الداخلية وأوصاف كل نوع يُعد من الضرورات القصوى في جميع الأوقات والأحوال ، فإن المعرفة التفصيلية هي أساس كبير لحل المشاكل الداخلية ومعالجة الأسباب والتعامل الصحيح مع الأحداث.

وتنبه عبارة ﴿ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنْهُمْ قِسِّيسِينَ وَرُهْبَانًا وَأَنَّهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ ﴾ تنبه إلى البحث عن الإيجابيات والأسباب الكامنة للمودة في البيئة المعينة لتنميتها واستثمارها . وكذلك تشخيص السلبيات لمعالجتها وللإستعداد لما يُتوقع منها . ويمكن مثلاً النظر في أقسام او طبقات البيئة البشرية الداخلية وما يتصل بها من أنشطة ومؤسسات وعوامل مساعدة او معيقة ، منها:

- الطبقات الثقافية والتعليمية: كنسبة الأمية في المجتمع ونسبة الحاصلين على شهادات جامعية وعليا ونسبة أصحاب المهارات ، ودرجة القراءة والمشاركة في الشبكات الدولية وعدد المدارس والجامعات والطلاب ثم العوامل المساعدة والمعيقة ، وغير ذلك مما يُعطي فكرة جيدة عن الحاضر وما هي متطلبات التنمية المستقبلية.
- طبقات الوعي والبصيرة والإلتزام بالقيم: فإن المتعلمين وغيرهم يتفاوتون جداً في درجات الإهتمام والبصيرة بالشؤون العامة وبقُدُرات التمييز بين الصالح والفاسد . فنسبة كبيرة من العامة في دول كبيرة إنما هم أتباع من أعطى وجنود من غلب على السلطة او غلب على أدوات تحريك الأفكار وصياغة فكر الناس برأي عام مصنوع وفقاً لهوى أصحاب النفوذ . وفي القرآن الكريم إشارات وتنبيهات كثيرة في هذا المجال . وفي الكتابات الغربية كلام كثير عن الوعي العام وتفاوته وقياسه.
- الطبقات الإقتصادية: مثل درجات المجتمع في السلم الإقتصادي ، ونسبة الفقر والفقر الشديد ، ونسبة نقص متطلبات الحياة الأساسية ، وما هو الدور الحكومي في ضمان الضروريات؟ وما هي فرص العمل وتنمية الطبقة الفقيرة والمتوسطة ؟ وما هي مشاركات

الأغنياء في الضرائب ونحوها ؟ ....الخ ، وما هي الحلول لمكافحة الفقر ولصعود كثير من أفراد الطبقة الوسطى إلى أفضل درجات الطبقة الوسطى؟ وما هي العوائق؟

● الطبقات الدينية والمذهبية: ما هي جذور التناقض العملي بين أهل الأديان والمذاهب ، وما هي عوامل التعايش السلمي والمفاهيم المشتركة بينهم ؟ وما هي العوائق والحلول؟

● الطبقات العرقية وسبل التعايش بينها.

● الطبقات السياسية: ما هي خلفية تشكيل الأحزاب الموجودة ، الفكر والمشاريع والقيادات؟ وما هي علاقة الأحزاب بالمصالح الخاصة ، وهل توجد شبهة صلة بين الحزب والمال الخاص؟ هل يوجد تنافس آمن أم هي لغة الإبتزاز والتهديد والسلاح؟ هل توجد شبهة علاقة خارجية مؤثرة على عقد المواطنة او ولاء خارجي؟ وتوجد تقسيمات فرعية للطبقات السياسية تعتمد على الخصائص والعمليات التي يقومون بها علناً او تدليساً ومواربةً ، كعمليات التثبيط ومساندة الأعداء والدفاع الضمني عن الفساد ، وشبه ذلك من الأمور التي يقوم الخصوم بتحريكها ويندفع فيها الفاسدون والمنافقون والغافلون . وعلى النقيض من ذلك توجد خصائص وأفعال موجهة بانتظام في الإتجاه السليم ، وقد تكون معارضة للسلطة ولكن مع سلامة الدوافع والمنهج . وفي القرآن الكريم آيات كثيرة في بيان الخصائص الأخلاقية والسياسية وحركة الطبقات إلى التمايز التدريجي فيها ، من ذلك قوله تعالى ﴿ **مَّا كَانَ ٱللَّهُ لِيَذَرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَآ أَنتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ ٱلْخَبِيثَ مِنَ ٱلطَّيِّبِ ۗ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُطْلِعَكُمْ عَلَى ٱلْغَيْبِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَجْتَبِى مِن رُّسُلِهِۦ مَن يَشَآءُ** ﴾ آل عمران: ١٧٩ .

● طبقات النفوذ غير الرسمي وعمليات إخضاع القرار العام للمصلحة الخاصة (مراكز الضغط او «لوبيات الضغط»): كبعض أصحاب رؤوس الأموال والعصابات المتنفذة وشبكات الفساد وبعض القيادات الفئوية وأذرع النيابة عن القوى الخارجية . وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ **وَٱللَّهُ يُرِيدُ أَن يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ ٱلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ ٱلشَّهَوَٰتِ أَن**

تَمِيلُواْ مَيۡلًا عَظِيمًا ﴾ النساء: ٢٧، فإن الذين تقودهم الشهوات يريدون تحريك الجماعة والقيادة إلى الميل عن الحق ميلاً عظيماً.

- طبقات الحطام الداخلي: كمجاميع الفقراء او المظلومين او المنكوبين او شبه ذلك مما يُسَـهِّل عمليات إثارتهم وتحريكهم او شراء ذممهم.
- طبقات التأثير الخارجي: أي المجاميع التي قد يرى الأجنبي فرصة للنفوذ فيها ، كسكان المناطق الحدودية ، ومجاميع الجريمة والفساد المالي . هذا بالإضافة إلى استغلال الخلافات الدينية والمذهبية والعرقية ومجاميع الحطام.
- طبقات الأعراب والتفاوت في بعدهم عن المفاهيم الراسخة للأمة . وتتضح أهمية تقويمهم من الآيات القرآنية العديدة في ذكرهم.
- طبقات الفساد والجرائم الجنائية.

وبطريقة او أخرى يجري أيضاً تصنيف إجمالي للبيئة الإقليمية والخارجية خاصة فيما يتعلق بالمصالح والمخاوف الحاضرة (القائمة والمحتملة) والمستقبلية ، وكذلك تحليل تفصيلي للعوامل او العناصر المؤثرة على المصالح والمخاوف ، وسيأتي بعد قليل إن شاء الله تعالى إيضاح «التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية».

المسالمة والإستقرار:

آية الجنوح إلى السلم: قال تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلۡمِ فَٱجۡنَحۡ لَهَا ﴾ الأنفال: ٦١ ، ونختصر هنا ما ذكرناه في (ثمار التنقيح) مع زيادات مفيدة إن شاء الله تعالى ، فواضح أن الجنوح الى السلم قد تتبعه أمور كثيرة كالعلاقات التجارية والسياسية والعلمية وتبادل الخبرات وشراء المنافع وحسن الجوار وغير ذلك ، وهذا كله يقترن بالحذر والضوابط التي تمنع الإختراق المؤثر وتمنع الأضرار الكبيرة اذا انقلب السلم إلى صراع . والعملية السلمية قد تبدأ بفكرة مطلقة عن السلم ، ولكن يجب قبل الشروع فيها أن يُنظر في خاتمتها وعواقبها ، كي تكون عملية سلمية محكمة ،

تتضمن ما تحتاجه من حذر ويقظة وشـروط متبادلة ، يؤيد ذلك قوله تعــالى في الآية التي بعدها ﴿ وَإِن يُرِيدُوٓاْ أَن يَخۡدَعُوكَ فَإِنَّ حَسۡبَكَ ٱللَّهُۚ ﴾ الأنفال: ٦٢، وذلك أن المساعي السلمية قد تكون ظاهرية فقط لكسب الوقت الضروري لاستئناف القتال او تكون محاولة للحصول على تنازلات تحقق أهداف العدو ولكن بلا خسائر او تكون مسالمة مؤقتة من باب الإضطرار لأن الحقوق المسلوبة لم ترد ، إلى غير ذلك من سياسات وخدع الصراع ، ولذلك قال بعض خبراء الصراع إن السلام الحقيقي مبني على عدم الثقة بسلمية الخصم . فحتى بعد استقرار السلم يجب استمرار الحذر واليقظة من سباق خفي للتسلح وتغيير العلاقات والتحالفات والعمل غير المعلن لتحقيق مطامع غير مشروعة ، ولذلك ذكر غير واحد من خبراء السياسة بأن فترة السلم قد تتحول إلى فترة الإعداد للحرب.

ونرجع هنا إلى الجمال في عبارة ﴿ وَإِن جَنَحُواْ ﴾ ، فإن الكلام السلمي لا يكون جنوحاً للسلم ولا قصداً إليه إلا إذا كان ميلاً حقيقيا وليس مجـرد مراوضة للخصوم ، وقد أشــار ابن عاشـور وغيـره إلى ذلك باختصار . فعند وجود مؤشرات هذا الخداع والمراوضة فإن التجاوب معهم إلى السلم إنما يكون عند الإضطرار فقط.

فواضح أن الكفار المحاربين إذا جنحوا للسلم فقد وجب التجاوب في المساعي إلى مسالمة واعية . ويؤكد ذلك قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقُولُواْ لِمَنۡ أَلۡقَىٰٓ إِلَيۡكُمُ ٱلسَّلَٰمَ لَسۡتَ مُؤۡمِنٗا ﴾ النساء: ٩٤ ، ففي قراءة مشـهورة لأبي جعفر المدني: «لسـت مؤمَـناً» بفتح الميم الثانية وهـو اسـم مفعول من الأمان ، يُقال: آمنه فهو مؤْمَن ، ومنه قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِيٓ أَطۡعَمَهُم مِّن جُوعٖ وَءَامَنَهُم مِّنۡ خَوۡفِۭ ﴾ قريش: ٤. والإمام أبوجعفر المدني من أصحاب القراءات الصحيحة المسـندة وهـو من القراء العشـرة ، وقراءته هذه تُـنقل أيضاً عن علي وابن عباس رضي الله عنهما . وعلى ذلك فإن مفهوم الآية الكريمة وخاصة قراءة أبي جعفر المدني هو إحترام المسالمة ممن يبـذلها والتحقـق منها بصرف النظـر عـن عقيـدته ، وقـد ذكـرنا تفسـير هـذه الآيـة الكريمـة في (ثمار التنقيح) ، والله تعـــالى أعلم . والأمـر أوكد في حقوق المســالمة مـع الكافر المســالم داخل البـلد

الواحـد ، فقـد قال تبارك وتعـــالى ﴿ لَا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمْ يُقَٰتِلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ ﴾ الممتحنة: ٨.

أهمية فترات السلم والإستقرار: المهم هنا التنبيه إلى أهمية فترات السلم والإستقرار ، وذلك أن الحرب تُشغل عن البناء الداخلي بل تشغل عن إعداد القوة وتطويرها وتنميتها لمواجهة التحديات المستقبلية وتشغل كذلك عن الكسب الدعوي أي البشري والمعنوي . وقد ذكرنا في أكثر من موضع أن القُدُرات تراكمية ، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد . ولذلك يحرص المفسدون الدوليون على إشعال الحروب وإثارة معارك جانبية وتزيين أهداف وهمية واستهلاك قدرات أهل الحق بذلك ، كما قال تعالى ﴿ كُلَّمَآ أَوْقَدُواْ نَارًا لِّلْحَرْبِ أَطْفَأَهَا ٱللَّهُ ۚ وَيَسْعَوْنَ فِى ٱلْأَرْضِ فَسَادًا ﴾ المائدة: ٦٤ ، ولذلك فإن فترات السلم والإستقرار ضرورية جدا بشرط أن لا تُستهلك بالراحة والملاهي ولكن لكسب الوقت بالبناء والتنمية وبالدعوة الى الله تعالى ، بل قد توفر وقتاً للصراع غير العسكري وتقلل الحاجة الى الصراع العسكري ، ومن هنا قال الإمام القاسمي: فمل الى موافقتهم وعاهدهم وإن قدرت على محاربتهم .اهـ (من تفسير القاسمي) . وقـد صرح الإمام القرطبي فـي تفسير الأنفال و ابن عاشـور فـي تفسير « سورة محمد » أن للمسلمين أن يبتدئُوا بالمسالمة إذا دعت المصلحة وتخفيف المضار إلى ذلك . وكذلك اشتهر في كلام السلف أن من تراجع او فر من ثلاثة فصاعداً فليس بفار ، واشتهر عن الإمام مالك أن العبرة ليست بفارق العدد ولكن بفارق القوة . ولا شك أن ابتداء المساعي السلمية قبل الحرب أولى من البحث عن السلم بعد حرب استنزاف لا طائل منها او بعد حرب خاسرة تؤدي إلى تنازلات كبيرة ، وهذا يوجب الإحتفاظ بأنشطة دبلوماسية مؤهلة لمنع مثل هذه الحـروب . وكذلك فإن اجتناب القتال أولى من دخوله بضعف ثم البحث عن مسـالمة تقبل الخسـائر ، وشـبه ذلك من الموازنات التي تحتاجها السـياسة . و بخلاف ذلك فإن الجهاد قد يحقق من أهداف العدو

أكثر مما يحقق من أهداف الإسلام . وواضح أن الجنوح الى السلم قد تتبعه أمور كثيرة كالعلاقات السياسية وغيرها.

يؤكد أهمية فترة السلم والإستقرار قصة صلح الحديبية ، على ما كان في الصلح من شرط شديد . فإن المسالمة التي أقرها صلح الحديبية كانت فترة جيدة لالتقاط الأنفاس وتعويض الخسائر والبناء الداخلي والإعداد والدعوة والحوار ، وقد ظهرت ثمار ذلك ، فقد خرج النبي ﷺ عام الحديبية في السنة السادسة للهجرة في بضع عشرة مائة من أصحابه (ألف وأربعمائة او نحوه) ، وأما في فتح مكة في السنة الثامنة للهجرة فقد خرج ومعه عشرة آلاف ، ومن هنا كان صلح الحديبية فتحاً عظيماً ، فعن البَرَاءِ رَضِيَ الله عَنْهُ ، قَالَ: تَعُدُّونَ أَنْتُمُ الفَتْحَ فَتْحَ مَكَّةَ ، وَقَدْ كَانَ فَتْحُ مَكَّةَ فَتْحًا ، وَنَحْنُ نَعُدُّ الفَتْحَ بَيْعَةَ الرِّضْوَانِ يَوْمَ الحُدَيْبِيَةِ . رواه البخاري وغيره ، وقال تبارك وتعالى﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ﴿١﴾ لِّيَغْفِرَ لَكَ ٱللَّهُ مَا تَقَدَّمَ مِن ذَنۢبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعْمَتَهُۥ عَلَيْكَ وَيَهْدِيَكَ صِرَٰطًا مُّسْتَقِيمًا ﴿٢﴾ وَيَنصُرَكَ ٱللَّهُ نَصْرًا عَزِيزًا ﴿٣﴾ ﴾ الفتح: ١ – ٣ ، والمشهور عن الصحابة أن هذه الآيات هي من جملة ما نزل في شأن الحديبية ، نزلت مرجع رسول الله من الحديبية . فينبغي أن يُنظر إلى فتح الأمور المغلقة بصورتيه المعنوية والمادية.

ولما كانت العقائد المتناقضة موجودة أبداً ، وما يتبعها من دوافع متناقضة ، فإن من ضروريات هذا الأصل إحتواء التناقض واجتناب التصعيد ، وبخلاف ذلك فإن صراع الأفكار والثقافات والمنافسة قد تتحول بلا مبرر إلى حرب او درجات مضرة جداً من الصراع . وسيأتي بيان ذلك في مبحث «إدارة الضعف» تحت عنوان «مراتب ودرجات السلم والصراع» إن شاء الله تعالى.

ومن أعمال السلم التأليف ، كما في قوله تعالى في مصارف الزكاة ﴿ وَٱلْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ ﴾ التوبة: ٦٠ ، وفي هذا الأصل أحاديث صحيحة ، وحكمه ليس خاصاً بمصارف الزكاة.

النهي عن نقض البناء وإبطال الأعمال: يؤكد كل ذلك أيضاً أن الموازنة بين المنافع والمضار يجب أن تكون حاضرة في كل قرار دفاعي ، لأن هدم ما بناه العمل الصالح ممنوع إلا

لضرورة ومصلحة راجحة . يوضح ذلك قوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّتِي نَقَضَتۡ غَزۡلَهَا مِنۢ بَعۡدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثٗا تَتَّخِذُونَ أَيۡمَٰنَكُمۡ دَخَلَۢا بَيۡنَكُمۡ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِيَ أَرۡبَىٰ مِنۡ أُمَّةٍۚ إِنَّمَا يَبۡلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمۡ يَوۡمَ ٱلۡقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمۡ فِيهِ تَخۡتَلِفُونَ ﴾ النحل: ٩٢. وقال تعالى ﴿ .....أَن تَحۡبَطَ أَعۡمَٰلُكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تَشۡعُرُونَ ﴾ الحجـرات : ٢. وأحد أهم أنواع حبوط الأعمال هو أن يكون العمل موجوداً وبناؤه قائماً ثم يتم هدمه وتدميره لواحد من ثلاثة أسباب ، **السبب الأول**: سيئات لاحقة . **السبب الثاني**: عمل على غير بصيرة ، وهذا من جنس السبب الأول ، ومنه الإستهانة بالحرب وهو أمر في غاية الخطورة ، فكما أن الحرب يمكن أن تؤدي إلى مكاسب كبيرة ، فإنها يمكن كذلك أن تهدم بناء الأمة كله وأن تسـلب منها أعظم حـقوقها . **السبب الثالث**: إهمال الحماية المعنوية والمادية للبناء فلا رادع لنوايا العدوان ولا مناهج لتقليل وتخفيف الأضرار . وانظر إلى ذم الذين ذكرهم الله تعـــــالى في قوله ﴿ يُخۡرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيۡدِيهِمۡ وَأَيۡدِي ٱلۡمُؤۡمِنِينَ فَٱعۡتَبِرُواْ يَٰٓأُوْلِي ٱلۡأَبۡصَٰرِ ﴾ الحشر: ٢، ومعنى بأيديـهم ، أي بعواقب أعمـالهم السـيئة او غير المبصرة وغير المدروسـة ، علماً أنهم لم يضربوا بيوتهم بالفؤوس . ومن هذا المعنى قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَلَا تُبۡطِلُوٓاْ أَعۡمَٰلَكُمۡ ﴾ محمد: ٣٣. ويساعد على هذه المعاني حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « لَا تَـمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ ، فَإِذَا لَقِيتُمُوهُمْ فَاصْبِرُوا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، وفي رواية « لَا تَـمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ ، فَإِنَّكُمْ لَا تَدْرُونَ مَا يَكُونُ فِي ذَلِكَ » رواه أحمد والبزار والطبراني في الأوسط. فينبغي التأكيد أن طبيعة البناء في كل عصر له أثر كبير في الموازنة التي ذكرناها قبل قليل ، فطبيعة بناء المؤسسات اليوم وبناء مهاراتها البشرية والمادية يتطلب استقراراً طويل الأمد وعمليات سـلمية ثابتة.

آية الدخول في السلم: قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱدۡخُلُواْ فِي ٱلسِّلۡمِ كَآفَّةٗ وَلَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٞ ﴾ البقرة: ٢٠٨، فتدبر الآية الكريمة ،

فكلمة ﴿ ٱدۡخُلُواْ ﴾ صيغة أمر لجماعة المؤمنين ، وظاهرها الوجوب . ولفظ ﴿ ٱلسِّلۡمِ ﴾ في أصل العربية هو الصلح والمسالمة وإحلال الأمن ، فهو نقيض الحرب ، وقد سالَمَه مَسَالَمَةً وسِلاَماً وقومٌ سِلْم وسَلْمٌ مُتَسَالِمونَ وكذلكَ امرأةٌ سِلْمٌ وسَلمٌ وتسالَمُوا أي تَصَالحوا ، والخَيْلُ إذا تسالَمَتْ تَسايرَتْ لا يَهِيجُ بُعضُها بَعضاً ، وفلان سِلْمٌ لفلان او حرب له ، ويُستعمل كذلك بمعنى الإستسلام . هذا هو المشهور في شواهد العربية وعند أئمتها.

وتدبر أن كلمة ﴿ كَآفَّةً ﴾ معناها: جميعاً او عامة او كلها او كلكم ، وفيها وجهان غير متعارضين في الإعراب وبذلك يكون كل وجه حجة في معناه:

الوجه الأول: أن تكون كافة حالاً من السلم ، ومعنى هذا الإعراب: ادخلوا في جنس السلم من كل مداخله وأسبابه ، فهو سلم مع الله تعالى بالإخلاص له عز وجل ، وسلم مع النفس بتجريدها مما ينازع متطلبات الإيمان ، وسلم مع المسلمين إلا باستثناء شرعي ، وسلم مع الكفار كأصل مواز لأصل الدفاع او الجهاد ، وإنما يكون ذلك ضمن جنوح متبادل للسلم وبشرط أن لا يكون مدخلاً من خطوات الشيطان ، فإنها خدعة ولن توصل إلى السلم . وبهذا العموم في جنس السلم تكون محاولات السلم من كل مداخله وأسبابه المشروعة او مِنْ جَمِيعِ وُجُوهِهِ كما هي عبارة أبي البقاء العكبري الذي فسر السلم بالصلح كما ذكرنا ، فلا شك أن العمليات السلمية والدبلوماسية أصل قائم بذاته.

وأما الدفاع ففيه نصوص كثيرة جداً ، منها قوله تعالى ﴿ أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمۡ ظُلِمُواْۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصۡرِهِمۡ لَقَدِيرٌ ﴿٣٩﴾ ٱلَّذِينَ أُخۡرِجُواْ مِن دِيَٰرِهِم بِغَيۡرِ حَقٍّ إِلَّآ أَن يَقُولُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُۗ وَلَوۡلَا دَفۡعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعۡضَهُم بِبَعۡضٍ لَّهُدِّمَتۡ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَٰتٌ وَمَسَٰجِدُ يُذۡكَرُ فِيهَا ٱسۡمُ ٱللَّهِ كَثِيرًاۗ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾ ﴾ الحج: ٣٩ – ٤٠ ، وسيأتي معنى الدفاع تحت عنوان «الأداء الدفاعي» إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أن الدفاع أصل قائم بذاته أيضاً لأن الأرض فيها الكثير من الظلم والعدوان الذي لا يقف عند حده إلا بالدفاع عن الحقوق والحرمات . ومن تدبر الدفاع وجد من حقيقته ومآلاته أنه جهد ثابت مستمر

لإدخال الحقوق المشروعة في دائرة السلم وتخليصها من دائرة الحرب . والحقوق في هذا المجال هي تحصيل المصالح المشروعة وإبعاد المخاوف المعتبرة ، ولذلك قلنا إن السلم والدفاع أصلان مستقلان ومقترنان ، ويجب بذل أقصى الجهد الممكن لعدم فك الإرتباط بينهما ، أي ان الإستراتيجية الدفاعية تقترن باستراتيجية إحلال السلام.

ومعنى كل ذلك أن السلم والدفاع يسيران جنباً إلى جنب ويساعد أحدهما الآخر ويؤثر فيه ، ثم تكون التصرفات المتبادلة بين الطرفين هي التي توجب في وقت معين إبقاء الدفاع للردع أي منع العدوان او تحوله إلى مواجهة وإبعاد العدوان . ولذلك فإن مشاريع السلام قائمة دائماً بالإقتران مع منهج الدفاع . ومن الواضح أن السلام في حال معين قد يكون بعيدا عن الواقع ، ولكن لابد من وجود مشروع جاد و تفصيلي للتوصل اليه مع مهارة عالية في آلات و مزالق هذا العمل ، ولا يختلف الواقعيون من أهل السياسة أن الحرب قد تكون عند الضرورة طريقاً إلى السلام . معنى ذلك فيما يخص العلاقات الخارجية ، أن الدخول في السلم كافة ، ليس أمراً بترك الحرب في الأحوال كلها ، ولكنه أمر بالعمل على منع أسباب الحرب وإطفاء الحروب القائمة ونزع فتيلها. وأما مع إصرار جهة ما على أسباب الحرب وإيقادها ، فإن مشروع السلم قد يتأخر من الناحية العملية عن مشروع الدفاع، ولكن مع الإستمرار في البحث عن خيارات إطفاء الحرب وإحلال السلام . وفي الإصرار على أسباب الحرب تدبر قوله تعالى ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهْرِ ٱلْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفْرٌۢ بِهِۦ وَٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِۦ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ ٱللَّهِ ۚ وَٱلْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ ٱلْقَتْلِ ۗ وَلَا يَزَالُونَ يُقَٰتِلُونَكُمْ حَتَّىٰ يَرُدُّوكُمْ عَن دِينِكُمْ إِنِ ٱسْتَطَٰعُوا۟ ﴾ البقرة: ٢١٧.

وقد أشكلت قضية المسالمة كأصل شرعي على من فسر السلم تفسيراً مذهبياً وفقاً لرؤيته الفقهية ، فتوهم أن الأصل التكليفي او القاعدة في العلاقات الخارجية هي الحرب وأن السلم هو الإستثناء ، وقابلهم من العلماء ، خاصة من المعاصرين ، مَنْ جعل القاعدة هو السلم وجعل الحرب استثناءً . والصحيح إن شاء الله تعالى أن الدفاع والسلم أصلان مقترنان ، وللدفاع دواعيه

وأسبابه ، وللسلم جوهره الراسخ الدائم عند العقلاء إلا حين تُغلق مسالكه كلها وتصير الحرب طريقاً اضطرارياً إلى السلام.

وقد ذهب كثير من المفسرين ، وربما أكثرهم ، إلى تفسير عبارة ﴿ ٱدْخُلُواْ فِي ٱلسِّلْمِ كَآفَّةً ﴾ بمعنى: ادخلوا في الإسلام كافة ، وبهذا التفسير جعل بعضهم كافة حالاً من السلم ، فقد جوَّز هذا الإعراب الزمخشري والشوكاني ، ونقله بلا اعتراض أبو البقاء والرازي وابن عادل وغيرهم ، وذكر آخرون معناه ، ونقله أبوحيان معترضاً على تعليل الزمخشري وليس على أصل الإعراب . غير أن تفسيرهم للسلم بالإسلام او قصره على السلم الداخلي ، إنما هو تفسير مذهبي يوافق مذهباً مشهوراً يزعم أن آيات كثيرة جداً في السلم ونحوه وفي عدم الإكراه على الدين قد نُسخت . وعلى هذا المذهب فكل آية في معنى المسالمة فإما أن تكون منسوخة عندهم او تُفسر بغير أصلها في العربية . يوضح الأمر أن لفظ «الإسلام» صار علماً على دين الإسلام ، وفي ذلك نصوص مشهورة كثيرة ، وأما لفظ «السلم» فهو على أصله في العربية بمعنى المسالمة والصلح وعمليات إيقاف الحرب ، فلا يجوز تفسيره بالإسلام إلا ببرهان في موضع معين ، ولا نعلم في ذلك شيئاً صحيحاً إلا موضعاً واحداً وفيه نظر ، وهو حديث أَبِي مَسْعُودٍ الْأَنصَارِيِّ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: « يَؤُمُّ الْقَوْمَ أَقْرَؤُهُمْ لِكِتَابِ الله ، فَإِنْ كَانُوا فِي الْقِرَاءَةِ سَوَاءً فَأَعْلَمُهُمْ بِالسُّنَّةِ ، فَإِنْ كَانُوا فِي السُّنَّةِ سَوَاءً فَأَقْدَمُهُمْ هِجْرَةً ، فَإِنْ كَانُوا فِي الْهِجْرَةِ سَوَاءً فَأَقْدَمُهُمْ سِلْماً » رواه مسلم منفرداً بهذا اللفظ من بين كتب الحديث المشهورة ، ويظهر أن الراوي روى بالمعني ، فإن الحديث نفسه مشهور في كتب كثيرة ، فهو عند غير مسلم بلفظ « فَأَقْدَمُهُمْ هِجْرَةً » من غير ذكر السلم ، كما هو عند الإمام أحمد وأبي داود والترمذي أيضاً وهي أشهر الروايات ، او بلفظ « فَأَقْدَمُهُمْ سِنًّا » كما عند ابن حبان والطبراني ، او بلفظ « فَأَقْدَمُهُمْ إِسْلَامًا » كما عند الطبراني في الكبير . فحتى إن أخذنا هنا برواية الإمام مسلم ، فإنما هو استعمال للفظ السلم بمعنى الإسلام في موضع محدد ، فلا يدل بحال من الأحوال على تفسير اللفظ بذلك في كل موضع . وقد نبه ابن عاشور في تفسيره إلى أن معنى السلم المسالمة والصلح ، وكذلك أثار ابن عادل

المؤاخذات على قول المفسرين ولكنه رحمه الله تعالى حمل تفسير السلم بالصلح والمسالمة ، حمله على السلم الداخلي بين المؤمنين ، فإن كان يريد قصره على ذلك فهذا تخصيص غير مقبول إلا ببرهان . وقال الآلوسي: وقال الزجاج في هذا الوجه: المراد من السِّلْمِ الإسلام، والمقصود أمر المؤمنين بالثبات عليه ، وفيه أن التعبير عن الثبات على الإسلام بالدخول فيه بعيد غاية البعد .اهـ من (تفسير الآلوسي) ، والله تعالى أعلم . وسنذكر في آخر هذا العنوان أمثلة من مزاعم النسخ وبعض وجوه الإعتراض عليها إن شاء الله تعالى.

الوجه الثاني: أن تكون «كافة» حالاً من ضمير المؤمنين في ﴿ ٱدْخُلُوا۟ ﴾ ، أي ادخلوا في السلم كلكم ، ولما كانت صيغة السلم في الآية الكريمة صيغة عموم في الجنس ، فإن من مضامين هذا الإعراب أن قرار السلام يجب أن يكون حال الجماعة كلها ، وكذلك قرار الحرب من طريق التلازم ، فلا يصح أن يتناقض المسلمون بأن يحارب بعضهم جهة قد سالمها الآخرون منهم ، سواء كانت جهة داخلية او خارجية ، فإن معنى ذلك الحرب بين المسلمين أنفسهم ، وهذا ما ذمَّه الله عز وجل ذماً شديداً ، كما في قوله تبارك وتعالى ﴿ وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَٰقَكُمْ لَا تَسْفِكُونَ دِمَآءَكُمْ وَلَا تُخْرِجُونَ أَنفُسَكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ ثُمَّ أَقْرَرْتُمْ وَأَنتُمْ تَشْهَدُونَ ﴿٨٤﴾ ثُمَّ أَنتُمْ هَٰٓؤُلَآءِ تَقْتُلُونَ أَنفُسَكُمْ وَتُخْرِجُونَ فَرِيقًا مِّنكُم مِّن دِيَٰرِهِمْ تَظَٰهَرُونَ عَلَيْهِم بِٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ وَإِن يَأْتُوكُمْ أُسَٰرَىٰ تُفَٰدُوهُمْ وَهُوَ مُحَرَّمٌ عَلَيْكُمْ إِخْرَاجُهُمْ ۚ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ ٱلْكِتَٰبِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ ﴾ البقرة: ٨٤ - ٨٥. ومن مراسيل الإمام الزهري عن كتاب رسول الله ﷺ أنه كتب: « وأن سِلْمَ المؤمنين واحدٌ ، ولا يسالم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله ، إلا على سواء وعدل بينهم » رواه الإمام أبو عبيد القاسم بن سلام في (كتاب الأموال ٢٦٠-٢٦٤) وفي سياق رواية طويلة ، وهو موجود أيضاً في (الأموال) للزنجاني . وهذا المعنى في غاية الأهمية ، ولكن يتعذر تنفيذه اليوم إلا بإقامة مرجعية موحدة للمسلمين ، وبشرط أن تكتسب المرجعية شرعيتها من أهليتها ومن طريق تنصيبها . يوضح الأمر أن أي فئة فاسدة

يمكن أن تسعى لإفساد العمل بهذا الأصل عن طريق قرار ساقط الأهلية والإعتبار ، خلافاً للقرار المؤهل في شأن السلم والحرب . وعلى أي حال فإنه يجب على كل مسلم او طائفة مسلمة أن تكون في غاية الحذر من إيقاع التناقض داخل الأمة بسبب القرار المنفرد في شأن الحرب ، خاصة وأن غياب المرجعية الموحدة لا ينفي القَدْر المستطاع من الواجب على كل مسلم.

الرد على بعض من يتمذهب بنسخ السلم:

قد وعدنا بذكر بعض مزاعم نسخ نصوص السلم ، فمن الخطأ الكبير تقليد طائفة من المجتهدين في مزعمة نسخ نحو مائة آية بآية واحدة او آيتين ، سماهما المفسرون بآيتي السيف ، حتى وإن زعم مجتهد أنه إجماع فإن تقليده في ذلك غير جائز ، لأن معنى النسخ الإصطلاحي هو إبطال العمل بحكم تلك الآيات القرآنية كلها!! ولا يحل ذلك إلا باجتماع شرطين: العلم بالمتقدم والمتأخر ، والتيقن من تعذر الجمع بين النصوص ، وهذا ما لا سبيل إليه البتة هنا . وقد بينا تفاصيل ذلك في (وِجْهة اللواء في فقه الأمن والدفاع) ، ولا بأس بإيضاح الأمر ببعض القضايا في مجال هذا النزاع المذهبي:

القضية الأولى: زعمهم نسخ قوله تعالى ﴿ لَآ إِكۡرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشۡدُ مِنَ ٱلۡغَيِّ ﴾ البقرة: ٢٥٦، علماً أن الجملة الثانية في الآية تقوم مقام تعليل الحكم ، وهي علة ثابتة مستمرة فلا يُتصور ورود النسخ عليها ، هذا بالإضافة إلى وجود وجوه للجمع بينها وبين آيات الجهاد ، وقد تقدم ذكر ما يؤيد ذلك في أوائل هذه الدراسة تحت عنوان «عالمية الرسالة والنهي عن الإكراه في الدين» . وقال الإمام ابن القيم: فلما بعث الله رسوله صلى الله عليه وسلم استجاب له ولخلفائه بعده أكثر الأديان طوعاً واختياراً ، ولم يكره أحداً قط على الدين ، وإنما كان يقاتل من يحاربه ويقاتله . وأما من سالمه وهادنه فلم يقاتله ولم يكرهه على الدخول في دينه ، امتثالاً لأمر ربه سبحانه حيث يقول ﴿ لَآ إِكۡرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشۡدُ مِنَ ٱلۡغَيِّ ﴾ ، وهذا نفي في معنى النهي ، أي: لا تكرهوا أحداً على الدين . والصحيح: أن الآية على عمومها في حق كل كافر .اهـ من

(هداية الحيارى/ المكتبة الشاملة). وهذه من القضايا التي تنازع فيها الفقهاء حتى مع أنفسهم ، فلإبن القيم في (زاد المعاد ٢/ ٧١) كلام مغاير لما قال به في هداية الحيارى.

القضية الثانية: احتجاج زاعمي النسخ الإصطلاحي بآية السيف نفسها ، أي قوله تبارك وتعالى ﴿ فَإِذَا ٱنسَلَخَ ٱلْأَشْهُرُ ٱلْحُرُمُ فَٱقْتُلُوا۟ ٱلْمُشْرِكِينَ حَيْثُ وَجَدتُّمُوهُمْ وَخُذُوهُمْ وَٱحْصُرُوهُمْ وَٱقْعُدُوا۟ لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍ ۚ فَإِن تَابُوا۟ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ فَخَلُّوا۟ سَبِيلَهُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ٥، فإن الآية الكريمة قد تم تخصيصها في حق أهل الكتاب ، بل ذهب المالكية إلى تخصيصها بحديث صحيح فهموا منه ومن قرائنه أخذ الجزية من المشركين غير الكتابيين كلهم سوى قريش ، كبديل عن الدخول في الإسلام ، فما المانع من دخول التخصيص او التقييد عليها بالآيات القرآنية التي زعموا أنها منسوخة؟ خاصة وأن سياق آية السيف متبوع بقول الله تعالى ﴿ أَلَا تُقَٰتِلُونَ قَوْمًا نَّكَثُوٓا۟ أَيْمَٰنَهُمْ وَهَمُّوا۟ بِإِخْرَاجِ ٱلرَّسُولِ وَهُم بَدَءُوكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ ۚ أَتَخْشَوْنَهُمْ ۚ فَٱللَّهُ أَحَقُّ أَن تَخْشَوْهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ التوبة: ١٣، فهذه أوصاف يمكن أن تكون مخصصة لظاهر العموم في آية السيف أي تجعله خاصاً بمن اجتمعت عليه شروط الحرب العادلة كمن بدأ بالعدوان وأصر عليه ، وكمن كسر التوازن بهدف الهيمنة على الآخرين وإخضاعهم . ولا شك أن إمكان التخصيص والتقييد يمنع القول بالنسخ . بل إن مزعمة النسخ الإصطلاحي تؤدي إلى تخلف الأمة ، لأن استمرار القتال على كل جهة سوف يستهلك الطاقات ويُفسد المرابطة على الإعداد والتنمية.

القضية الثالثة: احتجاج بعضهم بقوله تعالى ﴿ قُل لِّلْمُخَلَّفِينَ مِنَ ٱلْأَعْرَابِ سَتُدْعَوْنَ إِلَىٰ قَوْمٍ أُو۟لِى بَأْسٍ شَدِيدٍ تُقَٰتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ ۖ فَإِن تُطِيعُوا۟ يُؤْتِكُمُ ٱللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا ۖ وَإِن تَتَوَلَّوْا۟ كَمَا تَوَلَّيْتُم مِّن قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴾ الفتح: ١٦، فزعم بعضهم أن عبارة ﴿ تُقَٰتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ ﴾ تدل على التخيير بين القتل او الإسلام ، وهذا هو معنى الإكراه في الدين!! وهذا مفهوم ناقص لأنه يغفل

عن أمرين او يفترض حكماً لهما بلا برهان ، **الأمر الأول**: عبارة ﴿ قَوۡمٍ أُوْلِي بَأۡسٍ ﴾ نكرة مثبتة في جملة الخبر وليس في الجملة التي هي بمعنى الأمر ، والنكرة المثبتة إنما تكون مطلقة في أي قوم إذا كانت مبهمة وفي سياق الطلب وما كان في معناه ، ويُسمى بخطاب التكليف . وأما النكرة المثبتة في الخبر المحض فتحتمل وجوهاً وإنْ كان الخبر المحض مقترناً بخطاب التكليف ، فهي غير مشمولة بقاعدة: «الحكم للإطلاق إلا بقرينة تقيده» . فقولك: رأيت رجـلاً فقيراً ، ليس بمطلق ، بل هـو رجل معين . وأما قولك: أكرم رجـلاً فقيراً ، فظاهره الإطلاق في أي رجل فقير ، والأمثلة كثيرة جـداً ، منها عبـارة ﴿ أَجۡرًا حَسَنًا ﴾ في الآية نفسها فإنه أجر معين يعلمه الله تعالى . يوضح ذلك الرواية عن أبي هريرة أنه قال في هذه الآية: قوم لم يأتوا بعد ، والرواية عن رافع بن خديج: إنا كنا نقرأ هذه الآية فيما مضى ، ولا نعلم من هم حتى دعا أبو بكر ، رضي الله تعالى عنه ، إلى قتال بني حنيفة ، فعلمنا أنهم أريدوا بها . معنى الروايتين أن مضمون الآيـة الكريمة لم يشـمل ما سـبق وعلمه أبـو هريرة ورافع بن خديج من وقائع الجهاد ، فحكم الآية خاص بقوم بصفات معينة ، ومثل ذلك قول الإمام الزهري بأنهم المرتدون . وقتل المرتد عند الفقهاء هو من باب الحدود والجنايات بصرف النظر عن اقترانه او عدم اقترانه بالجهاد ، والطريق الوحيد لنجاة المرتد من القتل هـو العودة إلى الإسـلام ، وهـذا غير باب الإكراه . وعلى أي حال فإن حمل كلمة ﴿ قَوۡمٍ أُوْلِي بَأۡسٍ ﴾ على الإطلاق في كل قوم من الكفار هو قول بلا برهان . **الأمر الثاني**: حمل عبارة ﴿ تُقَٰتِلُونَهُمۡ أَوۡ يُسۡلِمُونَ ﴾ على العطف الظاهري ليس بمُسَـلَّم مع اختلاف الفاعل في الجملتين ، وخاصة مع ضرورة التوفيق بين هذه الآية الكريمة وآيات المنع من الإكراه على الدين . فذهبت طائفة إلى العطف بمعنى: إما القتال وإما الإسلام ، وذهب الزجاج وابن عطية إلى القطع (أي عدم العطف) بمعنى: تقاتلونهم او يهديهم الله تعالى للإسلام بغير قتال ولا حرب ، وقد نقل الوجهين القرطبي وابو حيان والنحاس ومكي في (مشكل إعراب القرآن) وغيرهم . وفي مواضع قرآنية مماثلة من استعمال «أو» ليس لظاهر التخيير ، حملها بعض النحاة على معنى «بل» ، وحملها بعضهم على التخيير ولكن بعد تقدير محذوف لصرف السياق عن ظاهر

العطف . وارجع في ذلك إلى تفسير قوله تعالى ﴿ وَأَرْسَلْنَٰهُ إِلَىٰ مِاْئَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ ﴾ الصافات: ١٤٧، وكذلك تفسير: (النجم:٩). المهم أنه يجب الكثير من الصبر والتثبت في تفسير آيات الجهاد ، لأن الخطأ في الفهم يعظم ويعم ضرره.

التقويم السياسي
للمؤسسات والدول الأجنبية

قال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْ ﴾ الحجرات: ١٣، فالتعارف بين الشعوب يتضمن التعرف إلى حقيقة هذه الشعوب ومسارها الذي ترسمه القيادة العليا لها ، سواء كانت العلاقات سلمية او عدائية . وقال تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْأَيَٰتِ وَلِتَسْتَبِينَ سَبِيلُ ٱلْمُجْرِمِينَ ﴾ الأنعام: ٥٥ ، هـذه الآية خاصة في تقويم الخصم والعدو . وهـذا الأصل في غاية الأهمية لأن إدارة العلاقات الخارجية يجب أن تكون على بصيرة . وواضح أن التعديل والتوثيق المبني على الإلتزامات الإسلامية غائب هنا ، وقد توسعنا في بيان ذلك في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان) . ولذلك فإن التقويم الإجمالي للمؤسسة الأجنبية غير المسلمة يعتمد على العوامل الآتية:

العقيدة الداخلية: أي العقيدة الحقيقية للحكومة الأجنبية ، وليست العقيدة المعلنة ولا الفكر الذي يروجه الإعلام ، فإن العادل والظالم يعلن شعار الحرية والعدالة والتحضر والتقدم . غير أن الظالم إذا تمكن أسرف في الظلم والفساد ، ينبه إلى ذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُۥ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَيُشْهِدُ ٱللَّهَ عَلَىٰ مَا فِى قَلْبِهِۦ وَهُوَ أَلَدُّ ٱلْخِصَامِ ﴿٢٠٤﴾ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ ﴿٢٠٥﴾ وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾ ﴾ البقرة: ٢٠٤ – ٢٠٦، وقوله تعـالى ﴿ قَدْ بَدَتِ ٱلْبَغْضَآءُ مِنْ أَفْوَٰهِهِمْ وَمَا تُخْفِى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ ﴾ آل عمران:

١١٨ ، وقوله تعـــالى ﴿ يُرْضُونَكُم بِأَفْوَاهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ ﴾ التوبة: ٨ ، ومعرفة العقيدة الداخلية يعتمد على أمور ، منها مصادر ثقافتهم العقيدية والفكرية وأدبياتهم ، ومضامين انتمائهم الديني او المذهبي او الفكري . وينبه القرآن الكريم في أكثر من موضع إلى أن الدوافع العقيدية الموروثة تبقى فاعلة مع تعاقب الأجيال وأن لبعضها حكم التأبيد من حيث الجملة.

التأريخ العسكري والسياسة الخارجية: تأريخ المؤسسة ينبه إلى نواياها الحاضرة والمستقبلية ، ينبه إلى ذلك نحو قوله تعالى ﴿ أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُ مِن بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٧٥ . وكذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ » رواه مسلم والبخاري . فينبغي الحذر من قصر النظر على جانب خادع من التأريخ يُغفل الجانب الأهم في هذا المجال وهو السياسة الخارجية المعلنة والخفية . فقد تجد دولة فيها الكثير من العدل والإتقان في السياسات الداخلية ، ولكن يقترن ذلك بأشد أنواع الظلم وأبشع صور الوحشية العفوية والمتقنة في السياسة الخارجية.

قُدُرات الدولة الأجنبية: قال تعـــالى ﴿ كَيْفَ وَإِن يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً يُرْضُونَكُم بِأَفْوَاهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ وَأَكْثَرُهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ التوبة: ٨ . فالقوة تثير شـهوة العدوان ، والذي يمنع بعض الشـعوب من الطغيان على غيرهم هو الضعف المادي وضيق القُدُرات . وقد أدت هذه الحقيقة إلى تداول ثلاث قواعد:

- ضرورة معرفة قُدُرات الجهة المقابلة كي يُعرف ما يُتوقع منها في مواجهة تصرفات الآخرين.

- عدم الثقة بكلام الخصم الضعيف ، لأنه ربما يقوي نفسه بالتحالفات وغيرها فيغير موقفه ويتحول إلى العداوة الشديدة . وهذا لا يعني ترك العلاقات الخارجية ، ولكن يجب أن تقترن هذه العلاقات بالمراقبة والحذر.
- اجتناب جعل الشعب الضعيف هدفاً للعدو القوي ، لأنه سيفعل به الأفاعيل . وعمليات هذه القاعدة تُطلب في كتب الصراع وغيرها.

علاقات وتحالفات الجهة الأجنبية: وهـذا تقويم في غاية الأهمية ، وذلك للأسـباب الآتية:

- التحالفات تؤثر على المواقف وتغيرها.
- الجهة الضعيفة تتقوى بالتحالف وتغير أهدافها وسياساتها ، كما أن الجهة القوية تضعف بتفكيك تحالفاتها وزرع الشقاق بينهم.
- تحالف الأقوياء قد يضاعف عندهم شهوة العدوان والطغيان.
- السياسات الطاغية المتطورة تنتقل بالعلاقات إلى الجهة التي كانت بدائية في الطغيان.

منهج ودوافع القيادات الفعلية للدولة الأجنبية: وذلك أن مسار المؤسسة او الدولة او الشعب هو ما يرسمه القادة السياسيون والمؤثرون من القيادة الدينية وغيرها ، ولذلك يُقَوّم الناس بتقويم قادتهم الذين اختاروهم طوعاً . ومن المعلوم أن الغالب في الدول القوية هو درجة مؤثرة من إستبداد الأقلية الحاكمة ، سواء كان استبداداً ظاهراً كما في الدول المصنفة بأنها دكتاتورية ، او كان استبداداً باطناً كما في الأنظمة الديمقراطية التي اكتسبت مهارات عالية مشروعة وغير مشروعة في صناعة الرأي العام وفقاً لعقيدتها ورؤيتها ، وما يقترن بذلك من تضليل الرأي العام واستغلال مواضع الضعف في وعيه . وليس المقصود هنا تقويم الكفاءة الإدارية لأولئك القادة ، ولكن تقويم عقيدتهم الداخلية ومنهاجهم ومنهاج المؤسسة التي يقودون من خلالها ، ثم قدراتهم في تحقيق دوافعهم . وتدبر قوله تعالى ﴿ يَوْمَ نَدْعُواْ كُلَّ أُنَاسِۭ

بِإِمَٰمِهِمۡۖ فَمَنۡ أُوتِيَ كِتَٰبَهُۥ بِيَمِينِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ يَقۡرَءُونَ كِتَٰبَهُمۡ وَلَا يُظۡلَمُونَ فَتِيلٗا ﴿٧١﴾ وَمَن كَانَ فِي هَٰذِهِۦٓ أَعۡمَىٰ فَهُوَ فِي ٱلۡأٓخِرَةِ أَعۡمَىٰ وَأَضَلُّ سَبِيلٗا ﴿٧٢﴾ ﴾ الإسراء: ٧١ – ٧٢ ، فإن كان المراد بإمامهم ، إمام الدنيا الذي اتبعوه اختياراً فالأمر كما ذكرنا . وإن كان المراد بإمامهم في الآية ما يقودهم طوعاً او كرهاً في الآخرة ، أي عملهم وكتاب حسابهم ، فإن الأمر موصول بقادتهم في الدنيا ، وفي القرآن والسنة نصوص كثيرة تبين ذلك ، نذكر منها قوله تعالى ﴿ كُتِبَ عَلَيۡهِ أَنَّهُۥ مَن تَوَلَّاهُ فَأَنَّهُۥ يُضِلُّهُۥ وَيَهۡدِيهِ إِلَىٰ عَذَابِ ٱلسَّعِيرِ ﴾ الحج: ٤ . وانظر في تأثير القائد الطاغية قوله تعالى ﴿ فَٱسۡتَخَفَّ قَوۡمَهُۥ فَأَطَاعُوهُۚ إِنَّهُمۡ كَانُواْ قَوۡمٗا فَٰسِقِينَ ﴾ الزخرف: ٥٤ ، وفي تأثير القيادات الدينية الباحثة عن الحق قوله تبارك تعـالى ﴿ وَلَتَجِدَنَّ أَقۡرَبَهُم مَّوَدَّةٗ لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱلَّذِينَ قَالُوٓاْ إِنَّا نَصَٰرَىٰۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنۡهُمۡ قِسِّيسِينَ وَرُهۡبَانٗا وَأَنَّهُمۡ لَا يَسۡتَكۡبِرُونَ ﴿٨٢﴾ وَإِذَا سَمِعُواْ مَآ أُنزِلَ إِلَى ٱلرَّسُولِ تَرَىٰٓ أَعۡيُنَهُمۡ تَفِيضُ مِنَ ٱلدَّمۡعِ مِمَّا عَرَفُواْ مِنَ ٱلۡحَقِّۖ يَقُولُونَ رَبَّنَآ ءَامَنَّا فَٱكۡتُبۡنَا مَعَ ٱلشَّٰهِدِينَ ﴿٨٣﴾ ﴾ المائدة: ٨٢ – ٨٣ .

المنافع الموجودة في تلك الدولة: من المعلوم أن تحصيل المنافع المعنوية والمادية يُعَدُّ من حيث الجملة من الضرورات العالية ، وقد سبق بيان ذلك تحت عنوان «بناء النفوذ العميق» . ولذلك فإن تحصيل المنافع من خلال العلاقات الخارجية يعتمد على الموازنة بين أفضل المنافع وثمنها المادي او المعنوي.

الخطوات: ينبغي عدم النظر إلى أي خطوة لدولة مؤثرة على أنها خطوة منقطعة فلا خطوات بعدها ، فهذا خطأ كبير . ولكن يجب في تحليل الخطوة البحث عن الدوافع وعن الخطوات المكملة وإن طال الأمد ، أي النظر إلى الخطوة على أنها يمكن جداً أن تكون جزءاً من عمل كبير مقطع إلى أجزاء متزامنة او متتابعة . فقوله تعالى ﴿ أَمۡ يُرِيدُونَ كَيۡدٗاۖ فَٱلَّذِينَ كَفَرُواْ هُمُ ٱلۡمَكِيدُونَ ﴾ الطور: ٤٢، ليس معناه أن كيدهم خطوة واحدة كاملة وانتهى الأمر ، بل هو في الغالب خطوات متصلة

ببعضها برابط مستتر ، وهكذا القول في نصوص كثيرة تبين حال من يكيد او يمكر او يريد الشر . وعدم فهم ذلك يعني عدم الإنتباه إلى سلسلة الخطوات إلا بعد أن تكتمل وتقع المصيبة . فلا شك أن من الضروري التفكير بأفق واسع في الدوافع المحتملة للخطوة وفي الخطوات المحتملة بعدها ، كي يتم التعامل والإعداد لها . وسيأتي المزيد في مبحث التقويم ، تحت عنوان «تقويم النوايا والدوافع» إن شاء الله تعالى.

الخبايا والخفايا: ذكرنا هنا في الكلام عن العقيدة الداخلية ، ما يقتضي وجود سياسات غير معلنة ونوايا دفينة . ولذلك فإن من الضروري في الأحوال كلها عدم الإكتفاء بالمعطيات المعلومة ، أي ضرورة افتراض وجود أشياء كثيرة غير معروفة ، كما أن معطياتها يمكن أن تكون غائبة عن الـمُقَوِّمين . هذا بالإضافة إلى عدم عصمة الـمُقَوِّمين وإحتمال تفلت بعض المعطيات المهمة من حساباتهم.

موقف قيادة الدولة الأجنبية: الموقف العام هنا ليس مجرد خطاب معلن او سياسة محدودة ، ولكنه جملة الحال الإستراتيجي القائم وحركته نحو المستقبل وما يتضمنه من مصالح عليا ومخاطر وتهديدات ، ثم ما يُمليه على القيادة من إجراءات واحتياجات وتحالفات ومواجهات وضرورات . وأما الموقف الخاص فهو جزء محدد من الموقف العام ، كنزاع حدودي مع دولة مجاورة او غير ذلك من الأمور الكبرى التي تتصدى لها الدولة . وإعطاء الضرورة حكمَها صفة بشرية عامة ، ولكل أمة طريقة في ضبط الإضطرار . فكما أن الإضطرار يمكن أن يُلجئ المسلم إلى بعض المحرمات في دينه ، فكذلك غير المسلم ، فإن التهديدات وضرورة المحافظة على كيانه ومصالحه القومية تُلجئه إلى قبول ما كان ممنوعاً عنده قبل الإضطرار . وقد تتغافل القيادة السياسية عن حالة الإضطرار والإلجاء ، وذلك لدوافع عقيدية او مخاوف غير متوازنة مع المصالح والفرص ، فلا ترى ما توجبه الضرورة المتراخية من تغيير ومواقف جديدة إلا بعد فوات الأوان . فإذا أرادت دولة ما أن تراقب التغيرات في دولة مضطرة ، وذلك لاغتنام منفعة كبيرة او لدفع ضرر ، فإن من متطلبات ذلك:

● تقويم حالة الإضطرار عند تلك الدولة ، مثل شدة الإضطرار ، ومقدار خطورته والمؤثرات المحتملة عليه ، وعواقبه وطرق التأثير فيه ومداه الزمني ، أهو قصير أم طويل الأمد؟ والإضطرار عند الأجنبي هو في الغالب إضطرار سياسي وأمني بسبب الصراع المتكرر بينهم او اضطرار اقتصادي . وينبه إلى الإضطرار السياسي عندهم قوله تعالى ﴿ فَنَسُواْ حَظًّا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغْرَيْنَا بَيْنَهُمُ ٱلْعَدَاوَةَ وَٱلْبَغْضَآءَ إِلَىٰ يَوْمِ ٱلْقِيَـٰمَةِ ﴾ المائدة: ١٤، وقوله تعالى ﴿ بَأْسُهُم بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ ﴾ الحشر: ١٤. وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ نُوَلِّى بَعْضَ ٱلظَّـٰلِمِينَ بَعْضًۢا بِمَا كَانُواْ يَكْسِبُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٩، يقال ولّاه القضاء أي منحه سلطة القضاء ، وولّاه الشام أي جعله أميراً عليها ، وولّاه ميسرة الجيش أي أمره عليها ، وما إلى ذلك من أعمال الخير او الشر . فهذه في آية الأنعام تولية تسليط وتحَكُّم وتمكين ، ومعنى الآية أن الله تعالى يمكن بعض الظالمين من التحكم في البعض الآخر او التسلط عليه بالقوة او بوسائل الضغط والتغرير ، ولذلك ذكر الله تعالى تسليط بعضهم على بعض وكأنه عقوبة لهم وتخفيفاً لآثار فسادهم على الآخرين ، لأن إتفاق الظلمة يُفاقم الظلم.

● ما هي آثار الضرورة الواقعة او المتوقعة ، وهل يمكن أن تمتد الضرورة او عواقبها إلى أطراف أخرى؟

● ما هو موقف القيادة المضطرة لدفع الضرر ، أهو التعجيل بصراع وعدوان أم البحث عن مساعدة مشروطة (أي تعاهد او تحالف) أم تقديم تنازلات كبرى أم مجرد انتظار الضرر مع إعداد لتخفيف الآثار؟ وهل تشعر بوجوب قبول المساعدة المشروطة من الآخرين؟ أم تريد تحريك من يقاتل بالنيابة عنها ، أي جعل الضعفاء أدوات الصراع؟ ويعتمد فهم موقف الأجنبي في هذا المجال على عاملين ، **العامل الأول**: هل توجد ضرورة حقيقية عند الأجنبي؟ وهل هي ضرورة حاضرة أم متراخية (آجلة)؟ وهل توجد مصلحة في تنبيهه إلى الضرورة ومحاولة تحريكه باتجاه معين؟

العامل الثاني: هل يشعر الأجنبي بالضرورة ومتطلباتها أم لا؟ وذلك أن الضرورة السياسية والإستراتيجية قد تبقى زمناً طويلاً ضرورة متراخية والخطر غير وشيك . فإذا تحولت عقيدة المضطر إلى هوى وشعور خادع بالإستغناء ، وتغَلَبَ الشعور بالحقد والعداء على العقل ، فإن المضطر قد لا يرى متطلبات ضرورته حتى يصبح الهلاك وشيكاً ، بل قد يدفع خسائر هائلة بسبب تأخره في تحصيل متطلبات الضرورة . ومن العبارات الرائعة لعلمائنا: «الهوى أشد من العمى» ، وذلك لأن الأعمى لا يرى الأجساد ، وأما صاحب الهوى فلا يرى المعاني الصحيحة . ولذلك لا تُـتوقع عقلانية وسلامة تصرف الأجنبي المضطر تجاه خصومه السابقين إلا بشرطين ، **الشرط الأول**: أن يكون الـخطر وشيكاً او قريباً ، او يكون الخطر متراخياً ولكنه شديد جداً ويحتاج إلى الإسراع ببناء شراكة . **الشرط الثاني**: أن يشعر المضطر بقوة بضرورته الإستراتيجية ، وعلامة ذلك أن يعقد المضطر إتفاقاً موثقاً وملزماً ومقترناً بإثباتات عملية متواصلة وبضمانات ، وذلك لإبعاد الخداع ولجعل الخيانة شبه متعذرة . وأما قبل ذلك ، فإن الكلام الفضفاض والعبارات المجملة والكلام الصريح غير المقترن بالإلتزام والعمل وكذلك الإتفاقات غير الرسمية ، فإنه كله ليس له قيمة إلا في التنبيه إلى الإستطلاع والتقويم وربما تحريك أفكار ومفاوضات غير رسمية ، ثم يُتخذ القرار: هل يمكن فتح المسار أم تحتاج البدايات إلى تعديل؟

● ما هي مصلحة الدول الأخرى من وجود ذلك الإضطرار ، أهي في تركه أم في توجيهه ومقاومة كل دولة تؤثر سلباً على ذلك التوجيه؟ وعلى أي حال فإن العلاقات العميقة والتحالفات مع وجود مناهج متناقضة ، إنما تكون مأمونة عند وجود حالة إضطرار ثابتة ويشعر صاحبها بها بقوة . صحيح أن مصالح المسلمين ومصالح بعض غير المسلمين قد تلتقي في بعض الأحيان ، غير أن رؤية الجهة المسلمة يجب أن تكون مستقلة وخطوط العمل المشترك تكون موازية وليست متداخلة ، كما أن أي مشاركة كبيرة مع طرف أجنبي يجب أن تكون بوعي تام ورؤية واسعة للعواقب والتقلبات

المحتملة ، كما يجب أن يكون محاطاً بأنواع الحذر والسياسات الإحتياطية التي تقتضيها المشاركة مع وجود مفاهيم متناقضة ، وقد ذكرنا تفاصيل مهمة في هذا الأصل في أواخر (ثمار التنقيح) وفي (المنطلق) . ويقتضي هذا الأمر:

- ✔ أن يبقى مبدأ الشك قائماً لرصد حالة الإضطرار ، لأن إنخفاض الإضطرار او دخول طرف بديل ، قد يمهد لتفكيك المشاركة او الخيانة.
- ✔ عدم تجاوز الوسع اعتماداً على التحالف ، ولكن يجب تنمية الوسع ثم التحول إلى عمل أقوى مما كان عليه الأمر.

اصول مهمة أخرى
في بناء البيئة السياسية

عمليات التحسين المستمر: أي الإبتكار والتغيير ، وهذا من أهم الأصول ، وقد تكلمنا عنه بكثير من التفصيل في كتاب (المنطلق) ، ، ولكن ذكرنا في هذه الدراسة جملة مهمة من طرق التفكير ، تحت عنوان «الهدف والمشروع» وفي مواضع أخرى ، والحمد لله تعالى.

الخروج من المأزق: أي فتح الطريق المسدود او الخروج منه ، فإن البقاء في الطريق المسدود يعني التخلف وسهولة الإستهداف او الخنق البطيء في المأزق ، ولذلك ينبغي الحرص على معرفة فقه البدائل وسبل المرونة والمناورة ، وقد ذكرنا هذا الأصل في مواضع متفرقة من (المنطلق) ، ونحتاج هنا إلى التذكير ببعض النصوص التي تنبه إلى هذا الأصل:

- قال تعالى ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ الحج: ٧٨، الحرج هو الضيق الذي لا مخرج منه او هو الطريق المسدود في مسار الضرورات وما يخدم الضرورات ، فالمغالبة تستلزم البحث عن البدائل ، ويجب أن لا تنقطع بسبب طريق مسدود.

● قال تعـالى ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٥ – ٨ ، فتـدبـر اسـتعمال أداة الإقتران « مـع » وليس أداة الفـاصل الزمني «بعد» ، فإن العبارة تنبه إلى مهارة التحول من المحنة إلى المنحة ومن البلية إلى العطية ومن الفشل إلى النجاح . وذلك أن كل عسـر يقترن في الوقت نفسـه بطريق إلى اليسـر ، وتوجد دائماً وسـيلة للخروج من المـأزق ، ولـكن السـلوك يحتـاج إلى نصب (أي الجهـد والتـعب) واسـتقامة إلى رضوان الله تعالى ، وكأنّ الفراغ غير موجود إلا لالتقاط الأنفاس والمراجعة ونحوها . وتدبر في هذه المعاني قوله تعالى ﴿ وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّهُۥ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَىْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾ ﴾ الطلاق: ٢ – ٣.

● قال تعالى ﴿ وَقَدْ فَصَّلَ لَكُم مَّا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلَّا مَا ٱضْطُرِرْتُمْ إِلَيْهِ ﴾ الأنعام: ١١٩، وهذا نص عام في إيقاف حكم التحريم عند الإضطرار ، فلا يخرج من عمومه إلا ما ثبت بالدليل عدم إباحته بالإضطرار وهـو قتل النفس المحرمة او التسـبب عن عمد بقتلها ، وهـذا محل اتفاق ، وكذلك اغتصاب الرجل للمرأة في قول جماعة من أهل العلم . ولابد في ذلك من الإلتزام بضوابط الإضطرار وأحكام الموازنات.

● قال تعالى ﴿ أَلَمْ تَرَوْا۟ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ لقمان: ٢٠، فتدبر لفظ الإسباغ ، وهو الإفاضة والشمول والإكثار . والظاهرة ما يُعلم بالمشاهدة والبحث اليسير ، والباطنة هي الـخَفِيَّـة فلا تُعلم إلا ببحث ودليل او تبقى خفية فلا يعلمها إلا الله تعالى ولكن قد يرى المؤمن آثارها . ففي كل موقف من مواقف الناس السياسية والإقتصادية والإجتماعية والعلمية وغيرها ، توجد نِعَمٌ باطنة تحتاج إلى بحث وتنقيب للوقوف على نقطة التحول او الإنطلاق من العسر إلى اليسر ومن الجيد إلى الأجود . بل يصح القول إن الذي لا يفكر بقوة في النعم الباطنة وفي

عمليات استخراجها فهو متراجع متخلف ، لأنـها أكثر بكثير من النعم الظاهرة ، بدليل قوله تعـالى ﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ الإسراء: ٨٥، فإن النعم الباطنة تشمل الكثير من جذور وتفاصيل ومتعلقات النعم الظاهرة ، وتشمل المخزون العلمي العظيم في هذا الكون مما لم يصل البشر إلى الآن إلى معرفته ، وتشمل كذلك الخزين المعرفي الكبير والساكن في اللاشعور ، فمن لم يجهد نفسه بتكرار النظر والمشاورة وعمليات إخراج الخزين في مجال مسؤوليته ، فإنه قد ترك العمل بنصوص شرعية ، كقوله تعالى ﴿ قُلِ ٱنظُرُواْ مَاذَا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ﴾ يونس: ١٠١.

مؤهِلات وأخلاق البناء والتفوق: كالأفق الواسع والتوازن وضبط النفس وإعداد النفس للقيادة والعطاء والتغيير إلى الأحسن وغيرها ، وقد تكلمنا عنها بقدر من التفصيل أيضاً في (المنطلق في فقه العمل).

قاعدة المعلومات

قاعدة المعلومات هي وسيلة لجعل عمل المؤسسة علمياً ومُتقناً وقابلاً للتقويم وللمراجعة والتطوير وتكرار الإنتفاع به ، فهو ليس محصوراً بمخزن الملفات ، ولكنه جهد متحرك بين المفكرين والمخططين والعاملين والـمُقَوِّمين والمراجعين في أقسام المؤسسة المتنوعة ثم مخازن الملفات.

مجالات قاعدة المعلومات:

- كل عمل من أعمال المؤسسة يجب أن يستند إلى قاعدة معلومات عن طبيعة العمل وغاياته ووسائل تنفيذه وتطويره وتقويمه وشبه ذلك من المتعلقات.
- المشاريع (الإستراتيجيات) الحاضرة والمستقبلية ، والمطلوب ليست معلومات ارتجالية ولا مجرد تجميع لأفكار فلان وفلان ، ولكنها دراسة شاملة ومنظمة لأهداف المشروع والأفكار المتعلقة بتحقيقها والوسائل او المتطلبات التنفيذية ، وكذلك دراسة

تقويمية شاملة لكل بيئة بشرية مؤثرة يمكن أن تتفاعل مع المشروع بالسلب او الإيجاب . وتُستقي المعلومات من كل مكان في الدنيا بصورة مباشرة او غير مباشرة ، ويُنظر في الأهداف القريبة والبعيدة والوسائل ومقدار الواقعية والمآلات والمخاطر والبدائل وسبل التقويم والتعديل وسائر المتعلقات . وسيأتي إيضاح ذلك في الكلام عن « الأداء الإستراتيجي » إن شاء الله تعالى .

● المعلومات الداخلية عن سلامة مسار المؤسسة وأفرادها من الناحية العقيدية والفكرية والعملية.

● المعلومات الخارجية التي لها صلة بأهداف المؤسسة ومصالحها ومخاوفها ، فهذه تخضع للجمع ثم الفرز والتنظيم ثم التحليل ثم عمليات التوزيع والتحديث والمتابعة . وكل خطوة من هذه الخطوات لها قواعدها ووسائلها . فالجهل طريق التخلف والمضار ، فالعدو المعروف يمكن العمل على منع ضرره بإجراءات استباقية قد تكون ميسرة بإذن الله تعالى ، وأما العدو المجهول فقد يكون عظيم الضرر وإن كان ضعيفاً.

● حفظ وتوثيق خبرات المؤسسة الفكرية والعملية بعد فرزها وتصنيفها ، أي إعدادها كي ينتفع بها الآخرون.

● الملفات الإدارية للمؤسسة او ما يُسمى بالأرشيف.

المبحث الثالث

القيادة والإدارة ومن يصلح لهما

تعريف القيادة

والإدارة والسياسة

قال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَـٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَـٰبِدِينَ ﴾ الأنبياء: ٧٣. القَوْد في العربية نقيض السَّوْق ، فالقود يكون من الأمام وكأنه يسحب مَنْ خلفه ، والسوق من الخلف وكأنه دفع ، ولذلك فإن القيادة قريبة جداً من الإمامة . وتُستعمل القيادة بمعنى الإمامة والزعامة والرئاسة ، فالقيادة السليمة عموماً هي قدرة الإنسان على رئاسة الشراكة في العمل وفي اتخاذ القرار ، وليست قدرته على جعل الآخرين مجرد أتباع له . غير أن رئاسة الشراكة تحتاج إلى درجة جيدة من التأثير في الآخرين وجعلهم يختارون طوعاً العمل ضمن رئاسته ، وهذا يشمل بعمومه القيادات الإجتماعية غير الرسمية . وإذا ارتفع مستوى القيادة السليمة فهي قدرة القائد على تنظيم الآخرين وجعلهم يعملون بنجاح كفريق او مؤسسة هو رئيسها.

وأما القيادة الوظيفية او الرسمية ، فهي رئاسة جماعة لتحقيق غايات معينة ، وبعقد على منهج عمل بين الطرفين ، كما يُفهم ذلك من آية سورة النساء ، وقد ذكرناه في مدخل الكتاب في المبحث الأول . وواضح من معنى الإختيار الطوعي ومعنى النجاح من خلال الآخرين أن منفعة العمل يجب أن تكون للفريق او المؤسسة او تكون مصلحة عامة . وأما قيادة الآخرين لمجرد منفعة القائد

او بلا تأثير معنوي واختيار طوعي فهي قيادة فاشـلة وهي تدخل بمعنى التسـلط والإسـتبداد او الإسـتخدام.

والإستعمال الشائع يفرق بين القيادة والإدارة ، واللغة كذلك ، فإن القيادة ضرب من الإمامة كما ذكرنا ، وتقوم على ثلاث ركائز ، **الركيزة الأولى**: صلاحية المؤمن أن يُـؤتَم به ، ومنها أن يمتلك ما يحتاجه الآخرون ، كالتقدم في الفضائل مثل النزاهة والإلتزام والشجاعة والكفاءة في مواجهة المصاعب والمعضلات . **الركيزة الثانية**: الإندفاع لنفع الآخرين ومساعدتهم في إصلاح أمورهم ، فهو قد اتخذ القرار بحمل مسؤولية متقدمة في العمل الجماعي . **الركيزة الثالثة**: صلاحية القائد لأداء الواجبات القيادية ، ومن أهمها اتخاذ القرارات العليا ، المستند إلى الوعي العالي بغايات المؤسسة ورسالتها ، والقدرة بالتعاون مع الآخرين على تحويل الغايات إلى أهداف عملية ، وبجعل المؤسسة تعمل باندفاع من أجلها . وكذلك القدرة على التأثير وبناء العلاقات كي يتمكن من خدمة الأهداف بأفضل المستويات.

وأما الإدارة فقد قال تعـالى ﴿ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيۡنَكُمۡ ﴾ البقرة: ٢٨٢، فالدائرة الحلقة وشبهها ، والإدارة المداولة والتعاطي مع الآخرين ومعالجة الأمور بينهم وكأنهم حلقة يتصل بعض أجزائها ببعض . فالمدير يحتاج إلى درجة مقبولة من خصائص القيادة ، غير أن وظيفته الكبرى هي العمليات التنفيذية التي تخدم رسالة وأهداف المؤسسة كالتخطيط والإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقويم والمراجعة ونحو ذلك من الأعمال . والخط الفاصل بين القيادة والإدارة ليس مغلقاً بالكامل ، بل يسمح بقدر من التداخل والإشتراك ، وذلك بسبب التضامن في المسؤولية وبحسـب ظروف العمل . غير أن القائد يغلب عليه اتخاذ القرارات العليا ، وأما المدير فيغلب عليه إدارة التنفيذ.

وأما السياسة ، فالمفهوم العام لها أنها: فن إدارة الشؤون المشتركة . وبالنظر إلى واقع السياسة فيما يتصل بأعمال الدولة بصورة رسمية وغير رسمية ، فإن السياسة هي فن إدارة المصالح العامة .

فإنْ استندت السياسة إلى الحق والعدل فهي سياسة رشيدة ، وإنْ استندت إلى الهوى وإلى تسليط المنافع الخاصة على القرار العام فهي سياسة فاسدة.

من يصلح للقيادة ؟

قال تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ ﴾ الأنعام: ١٣٢، وظيفة القيادة والإدارة يحتاجها كل إنسان ، ولكن الناس درجات في كل عمل من أعمال الخير او الشر ، ولذلك تجد في خبراء الإدارة في الدول الغربية من يتحدث عن «إلغاء الأمية الإدارية» ، وهو أمر في غاية الصحة.

« كلكم مسؤول »:

عَنْ عَبْدِ اللهَّ بْنِ عُمَرَ ، أَنَّهُ: سَمِعَ رَسُولَ اللهَّ ﷺ يَقُولُ « كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، فَالإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . واضح أن كل إنسان يتحمل من واجب الرعاية (أي القيادة والإدارة) على قدر مسؤوليته.

طريق القيادة:

قال تبارك وتعالى ﴿ مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤۡتِيَهُ ٱللَّهُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحُكۡمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُواْ عِبَادًا لِّي مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُواْ رَبَّٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمۡ تُعَلِّمُونَ ٱلۡكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمۡ تَدۡرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩، الربانية هي القيادة بهدف الإصلاح ، ونبين بعد ذلك باختصار ما ذكرناه في (المنطلق) ، فتدبر في الآية حرف الباء في ﴿ بِمَا ﴾ فإنه يدل على أن طريق الربانية هي الدراسة عموماً وتعليم الناس الكتاب أي الكتاب المنزل ، فهو تعب وعطاء يجعلهم قادة بأهليتهم وعطائهم الفكري والعلمي وإنْ لم يكن لهم منصب رسميّ ، وكذلك صلاحيتهم للإقتداء بهم ،

ولذلك يصح أن يُقال: إن من أعطى فقد أخذ ، والمقصود هنا أنه أخذ القيادة غير الرسمية بصورة تلقائية . قال الطبري رحمه الله تعـــالى: وأولى الأقوال عندي بالصواب في «الربانيين» أنـهم جمع رباني ، وأن الرباني المنسوب إلى الرَّبَّان ، الذي يربُّ الناسَ ، وهو الذي يُصْلح أمورهم ويربّها ويقوم بها ، يقال منه رَبَّ أمري فلان فهو يُربُّه رَبًّا وهو رَابُّه . فإذا أريد به المبالغة في مدْحه قيل هو رَبّان ، كما يقال هو نعسان من قولهم نعَس يَنعُس . فـ «الربانيون» إذًا ، هم عمادُ الناس في الفقه والعلم وأمور الدين والدنيا . والرباني الجامعُ إلى العلم والفقه ، البصرَ بالسياسة والتدبير والقيام بأمور الرعية وما يصلحهم في دُنياهم ودينهم . اهـ من (تفسير الطبري) . ويؤيـد أن الربانية هي القيادة ، سـواء كانت رسـمية او غير رسـمية ، أن الرباني يمـكن أن يكون مذموماً بسـبب تقصيره في واجبات القيادة ، كما ينبه إليه قوله تعـــالى ﴿ لَوۡلَا يَنۡهَىٰهُمُ ٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلۡأَحۡبَارُ عَن قَوۡلِهِمُ ٱلۡإِثۡمَ وَأَكۡلِهِمُ ٱلسُّحۡتَۚ لَبِئۡسَ مَا كَانُواْ يَصۡنَعُونَ ﴾ المائدة: ٦٣. فلو كان الرباني منسوباً إلى الرب بسبب تقواه والتزامه ، لفقد هذا الإسم حين فقدَ التزامه ، فالصحيح إن شاء الله تعالى أن الرباني منسوب إلى الربان بمعنى القائد. فالربانية على ذلك ليست مجرد إعداد محاضرة او إلقاء درس ، ولكنها صلة متينة بأحوال الناس لإعداد ما يصلح أمرهم وينفعهم من دراسة للحال والمؤثرات ومن تعليمٍ لما يناسب الحال من العلم الشرعي ، وكذلك تربية عملية على ما ينفعهم في دينهم ودنياهم ، سواء كان ذلك بالتواصل الكلامي او المشاركة العملية في المجتمع او في مؤسسة تعليمية دعوية او سلوكية او سياسية او غيرها ، فهي قيادة بسلطة رسمية او بغيرها ، وهي من أهم أبواب فقـه العمل.

وواضح أن قوله تبارك وتعالى ﴿ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُواْ عِبَادٗا لِّي مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُواْ رَبَّٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمۡ تُعَلِّمُونَ ٱلۡكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمۡ تَدۡرُسُونَ ﴾ ، هو أمر للناس عموماً بالربانية ، وعلى ذلك فإن من فوائد الآية الكريمة ثلاثة أمور في غاية الأهمية ، **الأول**: الأمر بالربانية يوجب تعلم فن القيادة وإعداد النفس لذلك . **الأمر الثاني**: من تعلم نصيباً من فقه القيادة فعليه أن يُعلّمه للآخرين . **الأمر الثالث**: هو أن التفكير جزء مهم من طريق الربانية ، لأن الأصل في معنى

الدَّرْس هو بقاء أثر ما انتهى او زال ، يُقال: ما بقي في الدار إلا دَرسُ نُؤْيٍ ورسم ، وتركت به دروساً أي آثاراً ، والدرس الطريق الخفي . فالمهم أنه إذا انتهت قراءة معينة فإن العبر والملاحظات المهمة آثار باقية في الفكر وربما تم تدوينها لغرض مساعدة الذاكرة ، وإلا فإنها قراءة لقضاء الوقت وليست دراسة ، وهكذا الأمر في الإستعمال المجازي للقراءة كما يُقال عن قراءة الحوادث والأخبار وغيرها ، والتدريب نوع من الدراسة فهو درس عملي . وتدبر أن قوله تعالى ﴿ تُعَلِّمُونَ ﴾ صحت القراءة فيه بتشديد اللام (من التعليم) وكذلك بتخفيف اللام المفتوحة (من التعلم) ، وأما قوله تبارك وتعالى ﴿ تَدْرُسُونَ ﴾ فإن القراءات المشهورة متفقة على فتح التاء وضم الراء ، أي من الدرس والدراسة وليس من التدريس . ولعل السبب هو أن العالم يستطيع أن ينقل علمه إلى تلميذه ، ويصير التلميذ عالماً بذلك ، ولكنه لا يستطيع أن يجعل تلميذه دارساً ما لم يقرر التلميذ نفسه أن يمارس التفكير بمنهج ثابت ، والله تعالى أعلم.

وحين نتكلم عن تعلم فن القيادة ، فإن القيادة أنواع ودرجات في كل نوع ، وينبغي لمن مارس درجة معينة أن يهيّئ نفسه للدرجة التي فوقها ، وقد يحتاج إلى تدريب (دراسة عملية) بالإضافة إلى الدراسة النظرية ، ونيته في ذلك كله ليس الإستعلاء لنفسه على الناس ولكنه يريد العلو للخير والصلاح ، وعلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَٰجِنَا وَذُرِّيَّٰتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَٱجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾ الفرقان: ٧٤، وقال تعالى ﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْءَاخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴿٨٣﴾ مَن جَآءَ بِٱلْحَسَنَةِ فَلَهُۥ خَيْرٌ مِّنْهَا ۖ وَمَن جَآءَ بِٱلسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى ٱلَّذِينَ عَمِلُوا۟ ٱلسَّيِّـَٔاتِ إِلَّا مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٨٤﴾ ﴾ القصص: ٨٣ – ٨٤ .

فإذا عمل المسلمون بالعموم في الآية الكريمة صار العمل بانسجام مع الآخرين ومساعدتهم أدباً شعبياً مبنياً على نية الإصلاح للنفس وللآخرين بالعلم والدراسة . وهذا هو لب القيادة والربانية ، وتظهر آثاره في التنمية والتطوير . وقد كان رسول الله ﷺ شديد العناية بهذا الأصل ،

بدليل أنك تجد في عهد النبوة عدداً كبيراً من المؤهلين للمناصب القيادية ، بل لأعلى درجات القيادة ، وأيضاً فإنه ﷺ أظهر للمسلمين الكفاءات القيادية في عهده كي تُعرف منزلتهم وتتجه الأنظار إليهم ، كما هو واضح من أحاديث فضائل مشاهير الصحابة كالخلفاء الأربعة وأهل بدر والحديبية ونحوهم.

الحامل للقضية (القوة والأمانة):

وحمل قضية القيادة العامة يدور على أمرين ، **الأمر الأول**: قوله تعالى ﴿ **وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ** ﴾ البقرة: ١٤٨، طرق الخير كثيرة جداً ، فينبغي لكل مؤمن أن تكون له قضية (هدف) يتجه إليها من قضايا الخير ، وقد تكون له قضية في كل جانب من جوانب حياته ، وذلك على قاعدة تعدد أدوار الحياة ، كما في قول سلمان لأبي الدرداء « إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا ، فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ » ، فَأَتَى النَّبِيَّ ﷺ فَذَكَرَ ذَلِكَ لَهُ ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ « صَدَقَ سَلْمَانُ » رواه البخاري وغيره.

المهم هنا أن وجهة القائد يجب أن تتضمن او تحمل مجموع وجهات الجماعة التي يقودها وكأنها جسد واحد ، وهذا يُلزمه بثلاثة واجبات ، **الواجب الأول**: أن يكون خبيراً بمصالح الأمة التي يقودها ، وأن يلتزم بأفضل الغايات (الأهداف الكبرى) النابعة من المصالح العامة الحاضرة والمستقبلية ، وأن لا يسمح للمنافع الخاصة أن تكون حاكمة على المصالح العامة . **الواجب الثاني**: أن يحرص على تسيير الوِجهات المنتشرة الكثيرة إلى غايات كبيرة مشتركة وأن لا يقع تناقض استراتيجي بين الوجهات الفاعلة في المجتمع سواء كانت حكومية او غير حكومية ، أي لا يحصل تفريق للجسد الواحد . **الواجب الثالث**: أن تلتزم المؤسسة الرئاسية بعمليات تنسيق محكمة بين المؤسسات من جهة ، وبين الحكومة والشعب من جهة أخرى كي تكون القيادة للجميع ، وواضح من ذلك أن عمليات إدارة ''الرأي العام'' مهمة جداً . **الأمر الثاني**: قوله تعالى ﴿ **خُذُوا مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ** ﴾ البقرة: ٦٣، الأخذ هنا هو التلقّي والتفهُّم

والعمل بالكتاب المنزل ، والقوة الْـجَدُّ والإجتهاد والشدة والمواظبة من غير تكاسل ولا تغافل . وواضح أن القوة في أخذ الكتاب المنزل هي قوة الفهم والعمل او قوة النفس والتدبير كما ذكرنا في (المنطلق) . فعلى تقدير وجود التفكير الإستراتيجي ، أي حضور الغايات العليا النبيلة والإجتهاد في تشخيص الأهداف الواضحة الصحيحة وترتيب الأولويات في الطريق إلى المستقبل ، فإن القائد هو من يكون مرتبطاً بجذور عميقة وقوية بتلك الغايات وبالعمل لها وكأن العمل لها قد امتلكه ، ويعتقد بقوة أن الأهداف والأولويات المحددة هي الطريق الصحيح إلى الغايات ، ومع مرونة منضبطة في تعديل الأهداف الـمُقَـرِّبة إلى الغايات ، وبخلاف ذلك فإن القائد لن يكون حاملاً للقضية تمام الحمل ولن يكون مندفعاً لها بقوة ، بل إن قيادته تشكل ضعفاً استراتيجياً . فكل من ليست له قناعة بأهداف المؤسسة ومستقبلها ، فعليه أن لا يرشح نفسه لقيادتها إلا إذا أعلن بوضوح أنه ينوي تعديل المنهج والأهداف . والقوة في أخذ الأمر تعني إعطاء المسؤولية غاية الإهتمام ، وتوجد في القضايا الإستراتيجية للدول أخطاء كبيرة جداً على الرغم من القُدُرات المادية المتفوقة والتأهيل العلمي الكبير والتغذية المعلوماتية الهائلة ، فلا مفر من تفسير هذه الأخطاء بالعوامل النفسية او الفساد الوظيفي ، ولا شك أن ضعف الإهتمام عامل نفسي يؤدي إلى خفض التفكير وإخراج قرارات غير ناضجة . وكذلك يجب أن تكون القضية هي قضية المؤسسة بعامة أفرادها ، لأن اندفاع القادة أمر ضروري ولكنه لن يكتمل إلا باندفاع الأعضاء.

ومن هذا المعنى قوله تعالى ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَـٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ القصص: ٢٦ ، أي القوي الأمين في أداء واجبه وحمل القضية التي انتصب لها.

القائد مستعد للمواجهة
وهو خادم للرعية وللمنافع العامة:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّـةٌ ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّـقَى بِهِ ، فَإِنْ أَمَرَ بِتَقْوَى اللهِ عَزَّ وَجَلَّ وَعَدَلَ كَانَ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرٌ ، وَإِنْ يَأْمُرْ بِغَيْرِهِ كَانَ عَلَيْهِ مِنْهُ » رواه مسلم والبخاري . ومعنى « جُنَّـةٌ » أي ساتر وحماية وغطاء وملجأ فهو في المقدمة في المواجهة وتحمل

المسؤولية ، كما أن من أهم وظائفه حل معضلات شعبه وحمايتهم من مختلف الأضرار كالفقر والمرض والجهل والمخاوف والتحديات والظلم والعدوان ونحوها . ولذلك فإن من أهم خصائص القائد هي الكفاءة في مواجهة المصاعب والمعضلات ، وهذا ما وجدوه بالخبرة أيضاً ، فقد صرح خبير القيادة: جون س. ماكسويل بأن أسرع طريق إلى الزعامة هو حل المعضلات (نظرات في مسألة الزعامة ٨٣) . وتدبر صيغة الحصر في بداية الحديث ، بمعنى أن الوظيفة الرئيسة للإمام وكأنها الوظيفة الوحيدة هي أنه جُنَّة . ويؤكد هذا كله قوله ﷺ « يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ ، وَيُتَّقَى بِهِ » . وهذه الأمور ليست راجعة إلى الإمام باعتبار ذاته ، ولكن باعتبار مزاياه وسياساته وتخطيطه للأمور ، وكأن التقدير: يُقاتَل من وراء قراره ويُتقَى بسياساته ، وهذا يستلزم الإستعداد لتحمل مسؤولية النجاح او الفشل ومواجهة الصعاب . وبعبارة أخرى فإن طريقة تعرض القائد للخطر يجب أن لا تؤدي إلى فقدان السيطرة على واجباته ، من ذلك أن الأنظمة العسكرية تضع آمر القطعة العسكرية او قائدها خلف الخط او الخطوط الأمامية في المعركة ، وذلك بحسب حجم القطعة ، والله تعالى أعلم.

يوضح الأمر أن مسؤولية المواجهة ليست محصورة بخطوط القتال ، فإن المواجهة بمعنى المقابلة تكون في الأجساد كقولهم: دور بني فلان تواجه دور بني فلان ، ومنها خطوط المواجهة بين جيشين . وكذلك تكون المواجهة في المعاني كالمواقف الفكرية والثقافية والسياسية والعملية . فمجرد تحمل القائد للمسؤولية وتبعاتها بشجاعة تعني أنه مستعد للمواجهة فيما يتعلق بمسؤوليته ، وهذا هو المطلوب ، وهو ليس بالقليل لمن أعطى مسؤولية القيادة السياسية حقها ، فإنه سيواجه الكثير من المتاعب والمشاكل ، وتدبر حديث أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « حُفَّتِ الْجَنَّةُ بِالْمَكَارِهِ ، وَحُفَّتِ النَّارُ بِالشَّهَوَاتِ » رواه الإمام مسلم وغيره ، وفي رواية « وَحُجِبَتِ الجَنَّةُ بِالْمَكَارِهِ » رواه البخاري ، ولفظ المكاره يشمل المتاعب والمشاكل والمخاطر . ومن القواعد أن التعب والنصب واجب ضروري في خدمة القضية ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ۝٨ ﴾ الشرح: ٧ – ٨ ، وأما المخاطر فإن المطلوب هو الجمع

بين العمل على اجتنابها من جهة والإستعداد لمواجهتها بشجاعة من جهة أخرى . فمن أراد الجنة فعليه أن يهتك حجاب المكاره ، قال الشيخ علي القارئ تبعاً للإمام النووي: فَمَنْ هَتَكَ الْحِجَابَ وَصَلَ إِلَى الْمَحْجُوبِ ، فَهَتْكُ حِجَابِ الْجَنَّةِ بِاقْتِحَامِ الْمَكَارِهِ ، وَهَتْكُ حُجُبِ النَّارِ بِارْتِكَابِ الشَّهَوَاتِ .اهـ من (مرقاة المفاتيح).

وواضح أن حديث « إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ » يتضمن شجاعة القائد وثباته ، وتوجد أدلة كثيرة فيما يتعلق بشجاعة النبي ﷺ وثباته ، وكذلك شجاعة أصحابه ، ويمكن مراجعتها في كتب السيرة والحديث وفقه الجهاد.

وتدبر قوله تعالى ﴿ لَوْ كَانَ عَرَضًا قَرِيبًا وَسَفَرًا قَاصِدًا لَّاتَّبَعُوكَ وَلَٰكِن بَعُدَتْ عَلَيْهِمُ الشُّقَّةُ ﴾ التوبة: ٤٢، والمعنى: لو كانت منفعة قريبة سهلة التناول وسفراً وسطاً غير بعيد لاتبعوك . وأما الشُّقَّة ، فإن كان اشتقاقها من الشَّقِّ فالمعنى: كَبُرَت او ثَقُلت عليهم الغاية والوجهة ، وإن كان اشتقاقها من المشقة فالمعنى: كَبُرَت عليهم المشقة ، والله تعالى أعلم . ولذلك كان من علامات ضعف القيادة الإقتصار على الحلول التوفيقية والمسالك الآمنة في الحاضر ، وإن كانت شديدة الخطورة في المستقبل ، وكأنه قائد متهرِّب يترك المشاق لمن بعده . وقد بينا هذه المعاني في الكلام عن «اليسر والتعامل مع المشاق والمصاعب» من (المنطلق) ، وسيأتي المزيد في هذه الدراسة في الكلام عن المعالي إن شاء الله تعالى.

ومن مضامين هذا الأصل الشعور بالعداء للفساد والظلم ، فإنه كون الإمام « جُنَّةٌ ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ » ، ينبه إلى أنه في المقدمة في رؤية ومكافحة الفساد والظلم . يؤكد ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَاتَّخِذُوهُ عَدُوًّا ﴾ فاطر: ٦، ونحن لا نرى الشيطان ولكن نرى سبله ووسائله ، وتدبر صيغة الأمر في الآية فإنها تفيد الوجوب . وقد ذكر بعض خبراء الحرب صفة الشعور بالعداء للقائد الحربي ، والأمر ليس مقصوراً على الميدان العسكري ، بل يجب الشعور بالعداء للفساد والظلم ، وهذا الشعور من ضروريات التشخيص والمواجهة المبكرة

للظلم والفساد . ويمكن أن يتمادى ويتفاقم الفساد بفقدان هذا الشعور . ولا شك أن معاداة الفساد والظلم يجب أن تقترن بضبط النفس والتقيد بالشرعية في مواجهته.

والحديث ينبه أيضاً إلى مفهوم «القائد الخادم» ، لأنه مهموم جداً بحماية شعبه من أنواع الأضرار ، فهو خادم فعلاً ، وعَن مَعْقِلِ بْنِ يَسَارٍ ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ ، يَقُولُ « مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ ، ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَيَنْصَحُ ، إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ » رواه مسلم وغيره . وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ رَسُولِ الله ﷺ ، قَالَ « مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ ، وَمَا زَادَ اللهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا ، وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ للهِ إِلَّا رَفَعَـهُ اللهُ » رواه مسلم وغيره . غير أن التواضع ليس تعطيلاً لواجب الإحترام ، فقد ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال « بِحَسْبِ امْرِئٍ مِنَ الشَّرِّ أَنْ يَحْقِرَ أَخَاهُ الْمُسْلِمَ » رواه مسلم وغيره ، هذا بالإضافة إلى احترام المنصب الشرعي فإن الإحترام من لوازم طاعة أولي الأمر التي أمر بها القرآن الكريم ومن لوازم الإمامة والربانية.

وفي سيرة عمر بن الخطاب أنه كان يختار من يجمع بين صفتين: التواضع وكأنه واحد من الناس ، والجدارة بتقدير الآخرين وكأنه قائد بلا منصب رسميٍّ . فعَن الشَّعْبِيُّ قَالَ: قَالَ عمر: دلُّوني عَلَى رَجُل أستعمله ، فذكروا لَهُ جَمَاعَة ، فلم يُرِدْهم ، قالْوَا: من تريد؟ قَالَ: من إذا كَانَ أميرهم كَانَ كأَنهُ رَجُلٌ منهم ، وإذا لَمْ يكن أميرهم كَانَ كأَنهُ أميرهم ، قالْوَا: مَا نعلمه إِلَّا الربيع بن زياد الحارثي ، قَالَ: صدقتم . ذكره الذهبي في (تأريخ الإسلام ، ترجمة الربيع بين زياد الحارثي). وعن عُمَر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ كان إِذَا قَدِمَ عَلَيْهِ الْوُفُودُ سَأَلَهُمْ عَنْ أَمِيرِهِمْ: « أَيَعُودُ الْمَرِيضَ؟ أَيُجِيبُ الْعَبْدَ؟ كَيْفَ صَنِيعُهُ؟ مَنْ يَقُومُ عَلَى بَابِهِ؟ » ، فَإِنْ قَالُوا لِخَصْلَةٍ مِنْهَا: « لَا » ، عَزَلَهُ . رواه البيهقي في السنن الكبرى.

أفضلية القائد وفريق عمله:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله ﷺ « كُلُّ الْمُسْـلِمِ عَلَى الْمُسْـلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره . واضح أن القيادة تصرف في حقوق الرعية ، وأنه يحرم انتهاك أدنى حق لأي فرد من الأمة ، لذلك يجب الإجتهاد في اختيار الأفضل للقيادة باعتبار جملة الشروط وإنْ

كان غيره أفضل منه في بعض الشروط ، كما يجب على القائد أن يقدم أفضل ما يمكن للرعية لأنه لا يحل له أن يهضم حقاً لهم وإن كان يسيراً . فإن علم أن في المؤهلين من هو أفضل منه للقيادة ففرض عليه ترتيب الأمور بطريقة نظامية لتولية الأفضل . والأفضلية تحتاج إلى قَدْر مرتفع من صفات التفوق كالأفق الواسع وضبط النفس والشجاعة والعطاء وغيرها.

ومن الأمور المهمة ، التكامل بين القائد وكبار مساعديه ، لتحقيق أفضلية فريق العمل كما يوضحه قوله تعالى ﴿ وَأَخِي هَـٰرُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِيٓ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ ...... ﴾ القصص: ٣٤ - ٣٥ ، وسيأتي تفسير الآية الكريمة في المبحث الرابع تحت عنوان «اتخاذ بطانة صالحة .. » إن شاء الله تعالى . ولذلك كان من المهم أن يختار الرؤساء بعض أعضاء فريق عملهم على أقل تقدير ، مما يقوي الإنسجام والتوافق في تكامل المهام بينهم.

ومن فوائد الأفضلية أن الفاضل يستطيع أن يجمع المتفوقين حوله ، وأن يتعامل بكل رحابة صدر مع المؤهلين والأذكياء وأصحاب المزايا العالية ومن هم أفضل منه في بعض الخصائص ، ويسهل عليه أن ينزل على رأي العاملين معه ، لأن هدفه هو الخيار الأفضل وليس الخيار الشخصي ، وبذلك يكمل بعضهم بعضاً في متطلبات القيادة ؛ ومثل هذا القائد بعيد جداً عن الإستبداد . ودرجة النقص في هذا التعامل تتناسب مع درجة النزول في الأفضلية ، فصاحب الدرجات المنخفضة في الفضيلة او الصعلوك يلجأ إلى استبعاد الأفاضل وإلى تقريب الذين هم دونه مع تضييق التعامل مع الأفاضل ، وهذا هو طريق الإستبداد وفيه أضرار كبيرة . ومن علامات بوادر الإستبداد او الإستبداد الخفي أن القائد او المسؤول يحشد موظفين تحت أمره ويقودهم وحده او بشركاء متخلفين.

يوضح الأمر ، أن الصعلكة هي الضمور والصغر ، وقد يكون ضموراً مادياً نحو قلة المال ، وقد يكون ضموراً معنوياً كترك المعالي وكبار الأمور والإنشغال بالسَّفساف منها ، وكمن يرى

نفسه قبل المنصب قزماً صغيراً أمام القادة لمجرد كونهم قادة وليس لما فيهم من صفات الربانيين والحواريين . وذكرنا قبل قليل أنه كان لعمر بن الخطاب ﷺ منهجاً في تعيين القادة يساعد على إبعاد الصعاليك عن المناصب . فقد كان عمر ﷺ يُؤَمِّر من كان كالأمير في قومه او اصحابه قبل تأميره ، ويكون كواحد من قومه بعد تأميره. ويعني ذلك تأمير من فيه صفات قيادية تلقائية غير متكلفة وفيه من المؤهلات ما يجعل قومه او أصحابه يقدمونه بصورة تلقائية ، وهو كذلك متواضع فهو بعد تأميره كواحد من قومه. وكذلك الأمر في أعضاء المؤسسة ، فإن الفرق كبير بين من له وزن كبير خارج المؤسسة لما له من مؤهلات ، وبين من يكتسب وزنه من المنصب الرسمي في المؤسسة فقط ، فإذا خرج من المؤسسة فقد وزنه.

والصعلكة المعنوية مضرة جداً إذا تولى أصحابها شيئاً من المسؤولية العامة ، سواء كانت بسبب الجهل او الضعف النفسي او غير ذلك ، لأن هذا الصعلوك لا يجد لنفسه وزناً إلا بالإتكاء على القادة وكبار المسؤولين ، فهو يتفانى في خدمتهم وفي الدفاع عنهم ولو بالجهل او الباطل ، كما أن نفسه الخاملة لا تمنعه من العدوان على المصلحين والوقوع فيهم . وهذا كقول القائل: إذا اردت أن تؤذي رجلاً فسلط عليه صعلوكاً او خسيساً!! وإنما يبحث عن المساعدة من الصعاليك من كان ضعيف الأهلية من القادة او من يتظاهر بدعوة الإصلاح والتغيير وباطنه غير ذلك. وأما أصحاب الأهلية العالية من القادة ومن دعاة الإصلاح والتغيير فإنهم يترفعون من تسخير الصعلكة المعنوية.

ويوجد فرق كبير في هذا المجال بين قيادة المؤسسة العامة وقيادة المؤسسة الخاصة ، فإن الرجل قد يقود المؤسسة الخاصة بحكم الملكية التامة او الجزئية وإن كان مفضولاً ، وقد يكون له من الحكمة وحسن الخلق ما يستطيع به جلب الأفاضل للعمل معه والقبول بقيادته . ولا شك أن هذا الحال غير منطبق على المؤسسات العامة ، فإنها ملك عام والقيادة للأفضل.

وقد ذكرنا قبل قليل حديث النبي ﷺ « مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ ، ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَيَنْصَحُ إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ » رواه مسلم ، ومن الجهد للرعية أن يجعل عليهم أفضل من يعرف من القادة والمسؤولين.

القبول الطوعي:

أشرنا إلى ذلك في تعريف القيادة ، وهو من مستلزمات حرمة حقوق الآخرين إلا عن طيب نفس منهم ، وقد ذكرنا الحديث في الفقرة السابقة . وللقبول الطوعي أشكال عديدة ، ولكن حين تكون القيادة على شركاء في الحق ، فسواء كانت بصورة مباشرة او عن طريق النواب عن الجمهور كما هو الحال في القائد السياسي ، فإن لكل شريك الحق في قبول او رفض القائد ثم تجري عملية تطاوع على رأي واحد.

وفي ذلك تفاصيل سنذكرها في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى ، ونكتفي هنا بقوله تعالى ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ الشورى: ٣٨ ، وبقول رسول الله ﷺ حين بعث معاذاً وأبا موسى إلى اليمن « وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما.

كما أن أحاديث فضائل السابقين من الصحابة تقطع بأن النبي ﷺ كان يُعَرِّف المؤهلين للقيادة ويمهد لهم طرق القبول الطوعي ، وهذا يمكن أن يكون اليوم عن طريق الأحزاب السياسية المنضبطة او جمعيات الإصلاح وما يخدمها من إعلام وغيره.

العلم والنشاط:

قال تعالى ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًاۚ قَالُوٓاْ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِٱلْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ ٱلْمَالِۚ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ البقرة: ٢٤٧. فلا شك أن الثراء المالي ليس من المتطلبات الشخصية للقائد ، ولكن

يحتاج القائد أن تكون له أفضلية في العلم وصحة الجسـم ، ولهذا الأصل تتمة في العنوان التالي إن شـاء الله تعـالى.

تأريخ المرشح للقيادة وعمره:

قال تعـــالى ﴿ قُلۡ كُلّٞ يَعۡمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمۡ أَعۡلَمُ بِمَنۡ هُوَ أَهۡدَىٰ سَبِيلٗا ﴾ الإسراء: ٨٤ ، أي كلّ يعمل على الطريقة التي تُشاكل أوصافه ، فيتوقع من الأفراد والمؤسسات ما يشاكل تأريخهم وعقيدتهم الداخلية وإن كانت غير معلنة ، وما يُشاكل قُدراتهم ويشاكل واقعهم وعلاقاتهم وتحالفهم وسائر أوصافهم ، وكأنّ هذه الأوصاف بجملتها قد صنعت شاكلة واحدة ، هي شاكلة ذلك الرجل او تلك المؤسسة ، وذلك أن شاكلة الإنسان هي طريقته وجملة الأوصاف التي شكَّلت صورته الداخلية.

وقريب من ذلك قوله تعـــالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ لِلۡحَوَارِيِّـۧنَ مَنۡ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ﴾ الصف: ١٤، فإن الـحَوْر الرجوع إلى الشيء وعنه ، والمحاورة مراجعة الكلام ، وكل شيء يتغير من حال إلى حال فقد حار ، والـحُوّاري هو أجود الدقيق وأخلصه بما روجع في تنقيته ، والحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري ، وتنبه إلى ذلك سيرته الذاتية . وقد نبه باختصار إلى هذا المعنى الجليل الإمام الأزهري في (تهذيب اللغة).

وتأريخ المرشح يشمل الجوانب المهمة بما في ذلك الجانب العائلي ، فإن الرجل راع او قائد في عائلته . فلابد من فحص تأريخ الرجل والإطلاع على شاكلته من أجل معرفة صلاحيته للقيادة ، وينبغي أن يُعلن ذلك للناخبين ، بل ينبغي إيجاد وسائل إدارية عادلة لضمان عدم ترشيح من كان تقويم تأريخه وشاكلته مجهولاً او ضعيفاً بالقياس إلى متطلبات القيادة . وتدبر في التأريخ السياسي للإسلام ، كيف كان المسار عظيماً حين كانت القيادة للسابقين الذين مروا بتجارب ناجحة كثيرة ،

وكيف نزل الأمر حين نزلت الشاكلة . وتدبر قوله تعالى ﴿ وَٱبْتَلُواْ ٱلْيَتَٰمَىٰ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغُواْ ٱلنِّكَاحَ فَإِنْ ءَانَسْتُم مِّنْهُمْ رُشْدًا فَٱدْفَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ أَمْوَٰلَهُمْ ﴾ النساء: ٦، والإبتلاء هنا الإختبار والإمتحان لإثبات أهلية التصرف في المال الخاص او إدارته ، وهذا فيمن كان خبرته العملية قصيرة لأنه قريب العهد ببلوغ النكاح . وأما من كانت خبرته العملية طويلة فلا شك أنها تشكل جزءً كبيراً من الإبتلاء أي الإختبار ، كما أن متطلبات الإختبار هي أشد وأعظم في مجال المصالح العامة.

ومن الأمور المفيدة في تأريخ كل إنسان مقدار قدرته على إتقان ما يتولاه وإن كانت فيه مخالفة لاختصاصه السابق ، وقد يُطلق على هذه الصفة: «موهبة تولي المسؤولية» ، وربما يمتلك كثير من الناس الجذور العقلية لهذه الموهبة ، غير أن نمو هذه الجذور يحتاج إلى تشغيل صفات الفضيلة كالشجاعة والصبر والصمود والأفق الواسع ونُبُل الغايات وغيرها ، وتشغيل هذه الصفات يمكن أن يؤدي إلى تفجير طاقات الخير او جريانها.

ولنتدبر هنا قوله تعالى ﴿ ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُم مِّنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ فَهِىَ كَٱلْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً ۚ وَإِنَّ مِنَ ٱلْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ ٱلْأَنْهَٰرُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ ٱلْمَآءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ ٱللَّهِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ البقرة: ٧٤ ، فالذي ذكره الله تعالى عن أنواع الحجارة هو حقيقة يعلم الله تفاصيلها ، غير أن تذكير أصحاب القلوب القاسية بأنواع الحجارة ينبه إلى أن لكل نوع من الحجارة نظيراً من البشر.

فالقلوب اربعة:

- قلب قاس لا يستجيب لخير ، ولكن يمكن وضع الحواجز القانونية والإجتماعية في طريق أمثالهم إلى الشر والضر.
- وقلب آخر يقبل التزكية بقوة واندفاع (أي التنمية بالخير) ، فإذا عملت فيه صفات الفضيلة تفجرت منه أنهار من عمل الخير ، فهو كثير النفع للآخرين . وينبغي لكل قائد أن يوجه اهتماماً كبيراً إلى هذا النوع ، فإن لهم تأثيراً كبيراً على العمل ، كما أن الإقتداء بهم يُوَلِّد

نشاطاً متزايداً . وانظر على سبيل المثال أنهار الخير التي تفجرت من عمر بن الخطاب وغيره من كبار الصحابة . ويوجد حديث صحيح قريب من هذا المعنى ، وهو حديث أَبِي مُوسَى، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « مَثَلُ مَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ مِنَ الهُدَى وَالعِلْمِ ، كَمَثَلِ الغَيْثِ الكَثِيرِ أَصَابَ أَرْضاً ، فَكَانَ مِنْهَا نَقِيَّةٌ قَبِلَتِ المَاءَ فَأَنبَتَتِ الكَلأَ وَالعُشْبَ الكَثِيرَ ، وَكَانَتْ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتِ المَاءَ فَنَفَعَ اللهُ بِهَا النَّاسَ فَشَرِبُوا وَسَقَوْا وَزَرَعُوا ، وَأَصَابَتْ مِنْهَا طَائِفَةً أُخْرَى إِنَّما هِيَ قِيعَانٌ لاَ تُمْسِكُ مَاءً وَلاَ تُنْبِتُ كَلأً ، فَذَلِكَ مَثَلُ مَنْ فَقُهَ فِي دِينِ اللهِ، وَنَفَعَهُ مَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ فَعَلِمَ وَعَلَّمَ ، وَمَثَلُ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْسًا وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللهِ الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما.

● وقلب آخر يستجيب ويخرج منه الخير للناس ولكن ليس بالأنهار.

● وقلب آخر يستجيب ولكنه يقتصر على إصلاح نفسه فهو من النوع الذي يهبط من خشية الله تعالى فلا يؤذي أحداً بغير حق ، وهذا من مضمون حديث أَبِي ذَرٍّ ، قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللهِ ، أَيُّ الْعَمَلِ أَفْضَلُ؟ قَالَ « إِيمَانٌ بِاللهِ وَجِهَادٌ فِي سَبِيلِهِ » ، قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللهِ، فَأَيُّ الرِّقَابِ أَفْضَلُ؟ قَالَ « أَنْفَسُهَا عِنْدَ أَهْلِهَا وَأَغْلَاهَا ثَمَناً » ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ أَجِدْ؟ قَالَ « تُعِينُ صَانِعًا أَوْ تَصْنَعُ لِأَخْرَقَ » ، وَقَالَ: فَإِنْ لَمْ أَسْتَطِعْ؟ قَالَ « كُفَّ أَذَاكَ عَنِ النَّاسِ ، فَإِنَّهَا صَدَقَةٌ تَصَدَّقُ بِهَا عَنْ نَفْسِكَ » رواه أحمد ومسلم وغيرهما واللفظ لأحمد . وينفع هذا النوع في وظائف الخير الموَجَّه كالتدريس وغيره من الوظائف.

وتأريخ الإنسان له صلة قوية بالعمر والخبرات المكتسبة والنضوج الفكري ، وقد تكلمنا عن الشباب والشيوخ في موضوع الإبتكار والتحسين من كتاب (المنطلق) ، والذي أراه أن أفضل عُمُر للقيادة السياسية التنفيذية هو ما بين الخمسين والستين وإلى الثالثة والستين ، فإن النضوج والخبرة فيه تقترن في الغالب ببقية جيدة من النشاط الجسدي . وقد توفي رسول الله ﷺ وهو ابن ثلاث وستين سنة ، وأبو بكر وعمر كذلك ، وقُتل عليّ وهو بنحو هذا العمر او أقل . ولكن

يختلف الأمر إذا تكلمنا عن القيادة الفكرية او الفقهية او غيرها لأن المهم فيها هو قوة العقل والتفكير وإن اقترن بضعف في سائر الجسد ، والله تعالى أعلم.

الإمامة والأسوة

(او المصداقية والعدالة او الجدارة بالثقة):

قال تعالى ﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَـٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّـٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤. وهذا نص واضح بسلب الإمامة من كل ظالم وأن الظالم ليس له عهد شرعي بالإمامة بحال من الأحوال فهو ليس بإمام إلا من طريق الإضطرار والإكراه . ومعلوم أنه يجب السعي بالطرق الشرعية للخروج من حكم الإضطرار ، وأما ركون النفس إلى العيش في ظل المنكرات بحجة الإضطرار فليس من سبيل اهل التحقيق . وهذا داخل في شرط الأفضلية ولكنه يحتاج إلى تأكيد ، فإن الإمام الشرعي هو من يستحق بجدارة أن يؤتم به ، أي عنده من الفضائل ما يجعله قُدوة او أُسوة وجديراً بالثقة وأهلاً بأن يؤتمن . على نحو قوله تعالى ﴿ وَجَعَلْنَـٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَـٰبِدِينَ ﴾ الأنبياء: ٧٣. ومن روائع المعاني المأثورة قولهم: «إن أشرف الإيمان أَنْ يَأْمَنَكَ النَّاسُ» ، وهذه من أهم علامات الجدارة بالثقة.

حرية القرار:

قال تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧. فيجب أن يكون قرار القائد متحرراً من كل تأثير خارج الحق وخارج العقد الذي بينه وبين المرؤوسين ، أي متحرراً من الخيانة الباطنة . ويقتضي ذلك فحص تأريخ وفكر المرشح للقيادة وعلاقاته واتصالاته وطرق نمو حياته ، للتأكد من سلامته التامة من الخضوع لعوامل مهمة:

العامل الأول: تأثير الإختراق الأمني والفكري ، أما الإختراق الأمني فمعروف كالخوف من نشر فضائح سابقة له ، وكالإلتزام غير المعلن مع جهة أوقعته تحت التهديد والتخويف او الإغراء ، وما شابه ذلك من طرق الضغط . وأما الإختراق الفكري فحين يكون للقائد مبادئ وعقائد تتناقض مع مسؤوليته عن مجموع المرؤوسين وليس في تفكيره مرونة تمكنه من العمل بمعزل عن التناقض ، وبذلك يستسهل بل يستحل غبن وظلم طوائف من المرؤوسين او يستحل تجاوز الأنظمة الشرعية معهم كالشورى والعدل والأهلية او يستحل نقض الإلتزامات التي أوصلته إلى القيادة . وينبغي هنا فهم حكم الشبهة ، فإن الشبهة لا تثبت بها إدانة ، ولكن يثبت بها حكم الإحتياط في القضايا الخاصة كما ينبه إليه قول النبي ﷺ « كَيْفَ وَقَدْ قِيلَ » رواه البخاري وغيره في سياق حديث ، والأمر أوكد وأعظم في الشؤون العامة ، خاصة وأن القيادة ليست حقاً للمؤهل ولكنه تكليف من الجماعة ، ولاشك أن من حق المجموع إبعاد الشبهات المعتبرة.

العامل الثاني: تأثير المصالح الخاصة ، وقد ذكرنا في أكثر من موضع وجوب وضع حواجز منيعة بين القرار العام وأهواء المصالح الخاصة ، وأن الموانع يجب أن تشمل الفساد الظاهر والفساد الباطن ، كما يوجبه نحو قوله تعالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام: ١٢٠. ويكون الفساد باطناً إذا كان ملتوياً وغير مباشر ، او إذا كان مغلفاً بمظهر حسن ، وشبه ذلك من وسائل التغطية والتمرير . وهذه الأمور كلها يجب أن تُضبط بقوانين وأنظمة رصينة.

العامل الثالث: تأثير جماعات الضغط والنفوذ ، وقد يكون النفوذ بسبب قوة السلاح او المال والمنافع العميقة او العلاقات الخارجية او الإحتكارات المؤثرة كالإعلام وغيره او غير ذلك من أسباب النفوذ والضغط . وتأثير بعض جماعات الضغط يشبه تأثير العامل الأول ، وبعضها الآخر يشبه العامل الثاني ، غير أن جماعات الضغط قد تستطيع إرباك او إفساد عمل الحكومة والمؤسسات إذا تقاطعت معها القيادة . ولذلك فإن التحرر من تأثيرها ليست مجرد صفة من صفات القائد ، ولكنها قدرة الدولة بمؤسساتها السياسية والأمنية والعدلية وبسلطاتها العليا على

عزل تأثير هذه المجاميع وتفكيك نفوذها او حصره في حدوده الخاصة بعيداً عن القرار العام . ولذلك فإن مقاومة ضغوط هذه الجماعات يعتمد على مقدار نفوذها ومقدار قوة المؤسسات الحكومية النظيفة ومجالات حركتها ، وبناءً على ذلك تُتخذ الخطط والتدابير والقرارات.

الحزم ثم العزم:

أما الحزم ، فهو هيئة في النفس تجمع جملة من الصفات القيادية ، واصله أن كل شيء جمعته بنوع من الشد كالإضبارة فقد حزمته ، ومنه قولهم: حزمت الحطب او المتاع ، وحزم فلان أمره وأخذ بالحزم في الأمور ، فيُستعمل اللفظ في الأجسام والمعاني . فالحزم في الأمور هو الكفاءة في جمع المتطلبات الفكرية والنفسية في حزمة واحدة ، وجمع متعلقات القضية في حزمة واحدة أيضاً ، ومتعلقات القضية هي الأهداف والوسائل (الموارد ونحوها) والأسباب والعوائق والمآلات والعواقب والمخاطر والموازنات بين المضار والمنافع وسائر ما يتصل بالقضية من مؤثرات . فالرجل الحازم هو الذي يجمع كل ذلك بكفاءة عالية تناسب الهدف ، كما يجمع المتاع او يجمع الحطب في ربطة او عقدة واحدة ، بهدف السفر او لإيقاد النار . فالحزم هو الإتقان والقوة في تدبير الأمور ، ويعبر بعضهم بأنه ضبط الأمور وإتقانها ، ويجري على ذلك قولهم: الحزم ضد العجز وضد التواني وضد اضطراب وانتشار الرأي ، وقولهم: المشاورة من الحزم . ومن ذلك حديث أَبِي سَعِيدٍ الخُدْرِيِّ ، قَالَ: خَرَجَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَمَرَّ عَلَى النِّسَاءِ ، فَقَالَ « مَا رَأَيْتُ مِنْ نَاقِصَاتِ عَقْلٍ وَدِينٍ أَذْهَبَ لِلُبِّ الرَّجُلِ الحَازِمِ مِنْ إِحْدَاكُنَّ » رواه البخاري وابن حبان في سياق حديث . فالحزم أقرب إلى قوة العقل والتفكير ، والعزم أقرب إلى قوة قرار التنفيذ ، يساعد على ذلك قولهم في المثل: «لا خير في عزم بغير حزم» ، أي لا خير في قرار للتنفيذ إذا لم يأخذ حقه من التعقل والتفكير . والحزم من مضامين قوله تعالى ﴿ خُذُواْ مَآ ءَاتَيْنَٰكُم بِقُوَّةٖ وَٱذۡكُرُواْ مَا فِيهِ لَعَلَّكُمۡ تَتَّقُونَ ﴾ البقرة: ٦٣.

وكلام القدامى عن الحزم يقع على مجالات عديدة في المفاهيم المعاصرة ، ولا بأس أن ننقل هنا بعض ما ذكرناه في كتاب (المنطلق) مع زيادات مفيدة إن شاء الله تعالى ، من ذلك على سبيل التنبيه:

● الإعداد والتخطيط وهو نقيض العفوية والمجازفة ، ومن مضامينه النظام والترتيب ، وقد قيل إن الترتيب نصف العلم . يوضح ذلك أن الهدف السياسي وشبهه هو هدف مركب متعدد المحاور وكثير التفاعلات والمتعلقات ، فجمع المتعلقات في حزمة واحدة ينبغي أن يكون جمعاً نظامياً مترابطاً وليس عفوياً فوضوياً ، وهذا متعذر إلا بإعداد وتخطيط . ولا شك أن إهمال ذلك يعني فشل الخطط والتضحية بالمستقبل ، فقد قال تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥ ، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في (المنطلق).

● حزمة العمل يجب أن تكون أصيلة ، فلا يشوش عليها عارض دخيل ولا طارئ اجنبي ، معنى ذلك أن الحازم ماهر في تقليل وإبعاد الملابسات غير المؤثرة والأعمال التي توهن الإتجاه إلى الغايات العليا ، وسيأتي تفصيل ذلك في الكلام عن الأولويات إن شاء الله تعالى.

● الحذر والسياسات الوقائية (أي إبعاد التهديد) والنظر في العواقب وسائر ما يتصل بالأمر من المؤثرات . فالحذر الخيفة والتَّحَرُّزُ ، ورجلُ حَذِرٌ وحَذُرٌ: مُتيَقِّظٌ مُتَحَرِّزٌ شَدِيدُ الحَذَرِ ، ورجل حاذِرٌ مُعِدٌّ او مستعد متأهب كأَنه يَحْذَرُ أَن يُفاجَأَ ، ومنه قوله تعالى ﴿ وَإِنَّا لَجَمِيعٌ حَٰذِرُونَ ﴾ الشعراء: ٥٦ ، هذا حاصل ما في (لسان العرب) وغيره . فواضح أن من مجال الحذر أن تكون لك رؤية توقعية جيدة للأمور التي تحذرها وكيف تحذرها؟ أي رؤية لما يُحتمل وقوعه من مخاطر وتهديدات وإخفاقات ومخاوف ، وأن تكون قد أعددت للتعامل معها . معنى ذلك أن الحذر يفقد الكثير من قيمته إذا جردته عن الإستعداد

والتحضيرات الوقائية . ويوجد تفصيل مهم في الحذر ، وسيأتي في المبحث السادس ، تحت عنوان: «الإستعداد والحذر والمبادرة والإستجابة» إن شاء الله تعالى.

● جدية عالية في الإتقان والمثابرة ، وفي عدم التراخي والفتور في ضبط الأمور . أما إتقان أعمال الخير ، فهو من الإحسان الذي أمر الله تعالى به ، وسبق بيانه . وأما المثابرة أي المداومة والملازمة بحرص وترك التراخي والفتور ففيه أيضاً أدلة كثيرة ، منها قوله تعـالى ﴿ أَفَرَءَيْتَ ٱلَّذِى تَوَلَّىٰ ﴿٣٣﴾ وَأَعْطَىٰ قَلِيلًا وَأَكْدَىٰٓ ﴿٣٤﴾ ﴾ النجم: ٣٣ – ٣٤، في الآية الكريمة إنكار على من أعطى قليلاً وأكدى ، والكُدية ما صلب من الأرض والشدة من الدهر ، ومعنى أكدى أنقطع عطاؤه قبل بلوغ غايته بسبب تعرضه لبعض المصاعب ، وأصله إكداء الحافر ، وذلك إذا انتهى الحافر إلى كُدْية يئس وانقطع حفره ، ولذلك ذكر ابن الجوزي أنه يُقال: أكدى لكل من طلب شيئاً فلم يبلغ آخره او أعطى ولم يُتم . وعلى ذلك فكل من توقف بلا عذر قبل تحقيق غايته فقد أعطى قليلاً وأكدى . ومنها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قَالَ « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا ، أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا ، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا » رواه مسلم وغيره . المبادرة هي المسارعة والمسابقة إلى الشيء . والمعنى: افعلوا ما عليكم من الأعمال بلا تأخير ، لئلا يحدث ما يفتنكم أي يصرفكم عنها. وفي رواية « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أَوِ الدُّخَانَ أَوِ الدَّجَّالَ أَوِ الدَّابَّةَ أَوْ خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أَوْ أَمْرَ الْعَامَّةِ » رواه مسلم أيضاً ، والمعنى: أفعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بقيام الساعة او يتعذر العمل بسبب الشواغل الخاصة او العامة . والحديث يُستدل به كذلك لاغتنام الفرص وعدم تفويتها.

● التماسك والإحاطة في الأنظمة وفي العمل ، أي عدم ترك فجوات وشقوق ، مع العمل بجدية عالية للإكتمال والتنمية ، قال تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠، الملك المشتد او المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة ومكتمل

الأنشطة فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا تصدعات ، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه . ولابد من التذكير هنا بأن عمليات ردم او إصلاح الشقوق والفجوات ليست متروكة للمصادفة أي متى ما وجدت فجوة ردمتها ، بل يجب إتقان وظيفة الصياد الماهر الذي يبحث عن الشقوق والفجوات ، الظاهرة منها والباطنة ، بل ينصب الكمائن للشقوق والفجوات كي تقع وينكشف حالها.

● التماسك النفسي ، أي قوة ورباطة الجأش ، بمعنى سيطرة الإنسان على تفاعلاته العقلية والنفسية والعملية في مواجهة المخاطر والأحداث الكبيرة . وهذه صفة ضرورية جداً في القائد ، خاصة القائد السياسي والأمني ، لأنه معرض لعمليات متكررة ومتقنة من الإستفزاز والتخويف والإغراء والإشاعات وشبهها . فإذا كان خفيف النفس فإنه ينساق إلى عمليات التحريك الضار ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَٰسِقِينَ ﴾ الزخرف: ٥٤ . وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ...... ﴾ المعارج: ١٩ – ٣٤ . وخفة الوزن المعنوي يقابله ثقل الوزن المعنوي ، كما في قوله تعالى ﴿ فَمَن ثَقُلَتْ مَوَٰزِينُهُۥ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ المؤمنون: ١٠٢، وكما في وصف العترة النبوية بالثقل في قول النبي ﷺ « أما بعد ألا أيها الناس فإنما أنا بشر يوشك أن يأتي رسول ربي فأُجيبَ وأنا تارك فيكم ثقلين: أولهما كتابُ الله فيه الهدى والنور فخذوا بكتاب الله واستمسكوا به » ، فحث على كتاب الله ورغب فيه ثم قال « وأهل بيتي اذكركم الله في أهل بيتي اذكركم الله في أهل بيتي اذكركم الله في أهل بيتي » رواه مسلم وغيره.

● الإلتزام بالوسع وبعمليات تنمية الوسع ، وهو مذكور بتفصيل في (المنطلق).

● اغتنام الفرص ، فإن الفرصة المعينة قد لا تتكرر ، كما أن المنافس قد يسبق إلى اغتنامهـــا .

- الشجاعة ، وذلك أن مَنْ أحجم في موضع الإقدام فإنه لم يحزم أمره في موقفه هذا . والشجاعة هي قدرة النفس على اغتنام الفرص والإقدام بثبات على المخاطر والمخاوف مع السلامة من التهور ، وهي من أنبل الصفات الإنسانية لأنها تؤدي إلى الكرم والنجدة والشهامة وضبط النفس . وأما التهور وهو مجاوزة الحد في الإقدام ، فيؤدي إلى الصلف والبذخ والإستشاطة والعجب والتكبر . وأما الإحجام في موضع الإقدام فإنه يؤدي إلى تفويت المصالح وتحمل المفاسد ، فإن كان الجبن هو السبب فإن الجبن يؤدي إلى الذلة والمهانة والجزع وصغر النفس وترك القيام والنهوض . وفي الشجاعة نصوص كثيرة ، قال تعالى ﴿ **وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَـٰتَلَ مَعَهُۥ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسْتَكَانُواْۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلصَّـٰبِرِينَ** ﴾ آل عمران: ١٤٦ ، وعَنْ عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ ، قَالَ « بَايَعْنَا رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ فِي الْمَنْشَطِ وَالْمَكْرَهِ ، وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ ، وَأَنْ نَقُومَ أَوْ نَقُولَ بِالْحَقِّ حَيْثُمَا كُنَّا ، لاَ نَخَافُ فِي اللهَّ لَوْمَةَ لاَئِمٍ » رواه الإمام البخاري ومسلم وغيرهما.
- الإعتدال في ضبط المرؤوسين: أي لين وحلم من غير ضعف ، وشدة وقوة من غير قسوة . وذلك أن صلاح أمر العمل الجماعي يكون بتوازن بين الثواب والعقاب او بين الوعد والوعيد ، بطريقة تحافظ على جودة الأداء والتماسك والتحسين المستمر ، وسيأتي تفصيل مهم تحت عنوان المكافأة والمحاسبة إن شاء الله تعالى.

وأما العزم ، فهو ملكة نفسية يصح تشغيلها بعد الحزم ، فبعد فهم القضية والإحاطة بمتعلقاتها ووجود ما ذكرناه من المستلزمات النفسية والعملية لقرار معين ، بعد ذلك يأتي العزم أي التصديق على القرار والمضي في تنفيذه بلا تردد . فالعزم هو جمع النفس على الأمر وإبعاد التردد ، أي اتخاذ القرار والثبات عليه . وأمر عازم أي معزوم عليه ، وعزم الأمور هي الأمور التي ينبغي الإمساك بها والثبات عليها ، وعزمت عليه أن يفعل كذا: جعلته أمراً أكيداً لا مثنوية فيه . وذكرنا قبل قليل قولهم في المثل: «لا خير في عزم بغير حزم» ، أي لا خير في إندفاع بقرار للتنفيذ

إذا لم يأخذ حقه من التعقل والعمليات الفكرية . يوضح كل ذلك قوله تعالى ﴿ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩، فبعد تشجيع الأعضاء على التماسك داخل الصف واستخراج مضامين تفكيرهم بالمشاورة وتكرار التنقيح ، بعد ذلك يُتخذ القرار التنفيذي بعزيمة ، وذلك للإندفاع في التنفيذ وإبعاد التردد.

وبعد فهم الحزم والعزم ، يتضح ذم القائد الـجَموح المتهور الذي يعزم على الأمر بعيداً عن المقدمات التحضيرية التي يقتضيها الحزم . وكذلك ذم القائد المتردد الذي اكتملت عنده المتطلبات المعقولة للحزم ، ومع ذلك يبقى متردداً غير عازم ، او يُكثر من تغيير ما عزم عليه ولأسباب واهية ، فلا يستطيع وضع حد للإستقصاء وإعادة التفكير.

شرط القرشية:

ذهب عامة أهل السنة إلى أن نسب قريش هو أحد شروط منصب الإمامة الكبرى ، أي الخلافة العامة ، وأما المراتب القيادية الأخرى فالقرشية ليست شرطاً فيها.

وسر ذلك هو المزايا الموروثة في جملتهم وليس في كل واحد منهم ، فكما ترى أوصافاً ظاهرة في الشكل واللون وبنية الجسد تتميز بها قبيلة دون قبيلة وشعب دون شعب وتجري فيهم جيلاً بعد جيل وقرناً بعد قرن ، فكذلك توجد أوصاف باطنة تتفاوت فيها القبائل والأسباط ، وتجري فيهم مع تعاقب الأجيال.

ولا بأس أن نختصر هنا ما ذكرناه في (أهل البيت) ، فقد قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصۡطَفَىٰٓ ءَادَمَ وَنُوحٗا وَءَالَ إِبۡرَٰهِيمَ وَءَالَ عِمۡرَٰنَ عَلَى ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴿٣٣﴾ ذُرِّيَّةَۢ بَعۡضُهَا مِنۢ بَعۡضٖۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٣٤﴾ ﴾ آل عمران: ٣٣ – ٣٤ ، والآل في العربية نسب معين ، وآل عمران هم طائفة من آل ابراهيم عليه الصلاة والسلام وتخصيصهم بالذكر يشير إلى وقوع اصطفاء بعد اصطفاء او هو ضرب من التوكيد . وقوله تعالى ﴿ عَلَى ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴾ ظاهره العموم في العالمين إلى يوم القيامة ، ولا نعلم ما

يقتضي تخصيص العالمين بزمن دون زمن ، وهذا يناسب المدح في سياق الآيـة ، بخلاف ما لو جـاء نحـو هـذا اللفظ في سـياق الذم والإنكار كما ورد في بني اسـرائيـــل ، فإن ذمهم في سياق تفضيلهم على العالمين يقتضي تخصيص ذلك التفضيل . وكما أن اصطفاء آل ابراهيم على العالمين تضمن وجود الأنبياء في ذريته عليه الصلاة والسـلام ، فكذلك اسـتمرار الإصطفاء بعد ختم النبوة وإلى يوم القيامة يتضمن وجـود قدر كبير من الخير والصلاح فـي آل ابراهيم إلى يـوم القيامة . وقوله تعـــالى ﴿ ذُرِّيَّةَۢ بَعۡضُهَا مِنۢ بَعۡضٖ ﴾ ، المعنى: أن الله تعالى اصطفى ذرية بعضها من بعـض ، أي انها ذرية متصلة ببعضها في صفات الخير التي اقتضت الإصطفاء ، فهم أشباه وأمثال في الخير والفضيلة . ووأضح أن ذكر الذرية يتعلق بآل ابراهيم وآل عمران . وتدبر هنا كيف قال تعالى ﴿ ذُرِّيَّةَۢ ﴾ وهي نكرة لا تدل على العموم ، بخلاف ما لو قال قائل: ذريتهم بعضها من بعض فهذه صيغة عموم لا تناسب المقام لأن الذرية يدخل فيها المسلم والكافر والتقي والفاجر ، وقد قال تعالى ﴿ وَإِذِ ٱبۡتَلَىٰٓ إِبۡرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٖ فَأَتَمَّهُنَّۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهۡدِي ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤، ولذلك فان النكرة غير العامة أنسب وأظهر لأجل إخراج من لم يقع عليه الإصطفاء من الذرية . وهذا يؤكد ما بيناه في (أهل البيت) من أن الإصطفاء او التفضيل هنا إنما هو تفضيل جملة على جملة وليس تفضيلا لكل فرد على كل فرد ، وكذلك الأمر في حديث «خَيْرُ النَّاسِ قَرْنِي ، ثُمَّ الَّذِينَ يَلُونَهُمْ ثُمَّ الَّذِينَ يَلُونَهُمْ » رواه البخاري وغيره.

ويفصل ذلك حديث وَاثِلَةَ بْنِ الْأَسْقَعِ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ « إِنَّ اللهَ اصْطَفَى كِنَانَةَ مِنْ وَلَدِ إِسْمَاعِيلَ ، وَاصْطَفَى قُرَيْشًا مِنْ كِنَانَةَ ، وَاصْطَفَى مِنْ قُرَيْشٍ بَنِي هَاشِمٍ ، وَاصْطَفَانِي مِنْ بَنِي هَاشِمٍ » رواه مسلم وأحمد والترمذي وابن حبان وغيرهم ، وفي زيادة « فَأَنَا سَيِّدُ وَلَدِ آدَمَ وَلَا فَخْرَ ، وَأَوَّلُ مَنْ تَنْشَقُّ عَنْهُ الْأَرْضُ ، وَأَوَّلُ شَافِعٍ وَأَوَّلُ مُشَفَّعٍ » رواه ابن حبان ، وصححه الألباني وشعيب الأرنؤوط.

وقد يقول قائل : إن احتمال الخير في الهاشميين اكثر منه في بقية قريش فلِمَ لا يشترط في الخليفة كونه هاشمياً من باب الإحتياط في هذه الأمور الجليلة؟

فالجواب وبالله تعالى التوفيق: أن هذا مجرد رأي ينقضه رأي مثله ، فإن اشتراط كون الخليفة هاشمياً لا اصل له البتة ، لا في حديث صحيح ولا مقارب للصحة . وحتى عند الشيعة الإمامية ، فإن الإمامة لا تصلح لعموم الهاشميين ، وإنما الإمامة عندهم ثابتة لإثني عشر خليفة يعتقدون أنهم معصومون ومعينون للإمامة بأسمائهم . يوضح ذلك أن الغلو في حصر الإختيارات مضر كالتفريط فيها ، فإن اشتراط كونه هاشمياً قد يؤدي إلى استبعاد من هو أفضل وأقوى منه على هذا الأمر في سائر قريش ، لأن التفضيل كما ذكرنا هو تفضيل جملة على جملة وليس تفضيلاً لكل فرد على كل فرد ، يقطع بذلك وجود الظلمة والمجرمين في عموم قريش وعموم بني هاشم منهم ، وينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَـٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّـٰلِمِينَ ﴾ . فالحكم في هذه الآراء هو النصوص التي اوجبت أن يكون الإختيار من قريش عموماً ، وهي نصوص صحيحة متعددة ، ويؤكد معناها أن النبي ﷺ هو الذي مهد لاستخلاف ابي بكر رضي الله عنه مع انه ليس بهاشمي ، والتمهيد لاستخلاف أبي بكر أمر مقطوع به وعليه أدلة كثيرة . المهم هنا هو الإلتزام بحدود النصوص الشرعية من غير تفريط بتعطيلها ومن غير إفراط بالغلو أي الزيادة عليها وتجاوز حدودها ، قال عز وجل ﴿ قُلْ يَـٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَـٰبِ لَا تَغْلُوا۟ فِى دِينِكُمْ غَيْرَ ٱلْحَقِّ ﴾ المائدة: ٧٧.

ونحتاج الآن إلى ذكر بعض الأدلة في شرط القرشية ، ونؤكد أنه أحد الشروط ، فلا وزن له من غير أن تتم بقية الشروط.

فعَنِ ابْنِ عُمَرَ، رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُمَا، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ « لاَ يَزَالُ هَذَا الأَمْرُ فِي قُرَيْشٍ مَا بَقِيَ مِنْهُمُ اثْنَانِ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما واللفظ للبخاري . وظاهر السياق أنه خبر محض عن الخلفاء الراشدين ، فكلهم من قريش ، يؤيد ذلك حديث جابر بن سمرة وسنذكره إن شاء الله تعالى . ومع كونه خبراً فإنه يتضمن حكماً ، وهو أن من تسمى بالخلافة

من غير قريش فإما أن يكون فاقد الأهلية من جهة الشروط الأخرى ، فعلاقات المرؤوسين به تحكمها قوانين الإضطرار . وإما أن يكون صالحاً ولكن ليست له الخلافة العامة على الأمة ، فكأنه أمير على بعضها.

وعَنْ جَابِرِ بْنِ سَمُرَةَ ﷺ، قَالَ: دَخَلْتُ مَعَ أَبِي عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَسَمِعْتُهُ يَقُولُ « إِنَّ هَذَا الْأَمْرَ لَا يَنْقَضِي حَتَّى يَمْضِيَ فِيهِمِ اثْنَا عَشَرَ خَلِيفَةً » ، قَالَ: ثُمَّ تَكَلَّمَ بِكَلَامٍ خَفِيَ عَلَيَّ ، قَالَ: فَقُلْتُ لِأَبِي: مَا قَالَ؟ قَالَ « كُلُّهُمْ مِنْ قُرَيْشٍ » رواه مسلم وغيره ، وفي رواية « يَكُونُ اثْنَا عَشَرَ أَمِيرًا » ، فَقَالَ كَلِمَةً لَمْ أَسْمَعْهَا، فَقَالَ أَبِي: إِنَّهُ قَالَ « كُلُّهُمْ مِنْ قُرَيْشٍ » رواه البخاري وأحمد والترمذي . وهذا أيضاً خبر محض عن الخلفاء الراشدين ، لأن الخلافة وظيفة شرعية لها شروط ، فكما أن نصوص أحكام الصلاة والصيام والنكاح وغيرها إنما تتناول بإطلاقها الصلاة بشروط الإجزاء وكذلك الصيام والنكاح ، وأما مع القرينة فيمكن أن يُقال: صلاة باطلة ونكاح باطل . فكذلك الخلافة بالإطلاق إنما تتناول الخلافة بشروطها الشرعية ، وقد بينا هذه القاعدة في (تمكين الباحث) وفي (أهل البيت).

وعَنْ أَنَسٍ ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « الْأَئِمَّةُ مِنْ قُرَيْشٍ ، إِذَا حَكَمُوا عَدَلُوا وَإِذَا عَاهَدُوا وَفَوْا وَإِنِ اسْتُرْحِمُوا رَحِمُوا ، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ، لَا يُقْبَلُ مِنْهُمْ صَرْفٌ وَلَا عَدْلٌ » رواه أبو داود الطيالسي وأبو يعلى ، واسناده صحيح على شرط الستة كما ذكر الشيخ الألباني في (إرواء الغليل ، ٢/ ٢٩٨-٣٠١) . وبإسناد آخر عَنْ أَنَسِ ابْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللّهُ عَنْهُ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ مَا عَمِلُوا فِيكُمْ بِثَلَاثٍ: مَا رَحِمُوا إِذَا اسْتُرْحِمُوا وَأَقْسَطُوا إِذَا قَسَمُوا وَعَدَلُوا إِذَا حَكَمُوا » رواه الحاكم وصححه على شرط الصحيحين ووافقه الذهبي . ولهذا الحديث طرق اخرى ، فعن أَبِي بَرْزَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ ، ثَلَاثًا ، مَا فَعَلُوا ثَلَاثًا: مَا حَكَمُوا فَعَدَلُوا وَاسْتُرْحِمُوا فَرَحِمُوا وَعَاهَدُوا فَوَفَوْا ، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهَّ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ » رواه أحمد وأبو يعلى ، وقد قوّى الإسناد شعيب الأرنؤوط وصححه حسين سليم أسد (محقق أبي يعلى) . وظاهر هذا الحديث أنه خبر بمعنى الأمر ،

فالقاعدة أن كل خبر في الظاهر ، يمكن أن يكون على خلاف الواقع ، فإما أن توجد قرينة تقيده او تُـخرجه عن ظاهره ، وإما أن يكون خبراً عن حكم الواجب في الشـرع وليس خبراً عن الواقـع ، ويـوصف بأنـه خبر بمعنى الأمـر او بمعنى النهي وذلك بحسـب الصيغة . وواضح من هـذه الأحـاديث أن إمامة قريش مقيـدة بشـروط ، وهذا يؤيد أنه بمعنى الأمر.

وعن الإمام الزهري عن سهل بن أبي حثمة أن رسول الله ﷺ قال « تَعَلَّمُوا مِنْ قُرَيْشٍ وَلَا تُعَلِّمُوهَا، وَقَدِّمُوا قُرَيْشًا وَلَا تُؤَخِّرُوهَا ، فَإِنَّ لِلْقُرَشِيِّ قُوَّةَ الرَّجُلَيْنِ مِنْ غَيْرِ قُرَيْشٍ » رواه ابن أبي شيبة ، ورواه ابو محمد بن حزم في(الإحكام ٨٥٢) وصححه ، وله طرق أخرى ذكرها الألباني وصححه باعتبار تعدد طرقه (إرواء الغليل ، ٢/ ٢٩٥-٢٩٧) ، ويوجـد إرسال محتمل بين الزهري وسـهل . ولـكن يؤيد المضمون حـديث جُبَيْرِ بْنِ مُطْعِمٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « إِنَّ لِلْقُرَشِيِّ مِثْلَ قُوَّةِ الرَّجْلَيْنِ مِنْ غَيْرِ قُرَيْشٍ » ، فَقِيلَ لِلزُّهْرِيِّ: مَا عَنَى بِهِ؟ قَالَ: نُبْلُ الرَّأْيِ . رواه أبـو يعلى وابن حبان وأبو داود الطيالسي والبـزار وابن أبي عاصم في (السـنة) والبيهقي في (السـنن الـكبرى) وأبو نعيم في (حليـة الأوليـاء) ، وصححه شـعيب الأرنؤوط وحسـين سـليم أسـد (محقق أبي يعلى).

وأما فيما دون الخلافة الكبرى من المناصب ، فعَنْ أُمِّ الْحُصَيْنِ أَنَّهَا سَمِعَتِ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَخْطُبُ فِي حَجَّةِ الْوَدَاعِ ، وَهُوَ يَقُولُ « وَلَوِ اسْتُعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ يَقُودُكُمْ بِكِتَابِ اللهِ ، فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا » رواه مسلم وغيره . وفي رواية « عَبْدٌ حَبَشِيٌّ » رواه النسائي والطبراني ، وصححه الألباني . ولحديث استعمال العبد رواية مختصرة عن أنس عن النبي ﷺ، رواها البخاري وغيره.

المبحث الرابع

إدارة السلطة وأهم وظائف القادة

....

إدارة السلطة

او تولي المسؤولية والتزاماتها

قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ النساء: ٥٩. تقدم الإستدلال بالآية الكريمة في بداية المبحث الأول ، ونحتاج هنا إلى المزيد من مضامينها وفوائدها:

الفائدة الأولى: في معنى الطاعة ، يُقال فلان طوع يديك ، أي منقاد لك . وطاع يَطاع وأطاع: لانَ وانقاد ، والفاعل من الرباعي: مطيع ، والفاعل من الثلاثي: طائع وطيِّع . وفرس طوع العنان إذا كان سلساً ، وأطاعه المرتع أي اتسع له وأمكنه من الرعي . والطَّوع نقيض الكَرْه كما في (المفردات) وفي (لسان العرب) ، قال تعالى ﴿ أَفَغَيۡرَ دِينِ ٱللَّهِ يَبۡغُونَ وَلَهُۥٓ أَسۡلَمَ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ طَوۡعٗا وَكَرۡهٗا وَإِلَيۡهِ يُرۡجَعُونَ ﴾ آل عمران: ٨٣ . والطاعة هي الإنقياد الطوعي للإرادة التشريعية ، أي الإنقياد الباطن والمستطاع من الظاهر . ولذلك أنكر الله تعالى على من كانت نيته على خلاف قوله بالطاعة ، كما في قوله تبارك وتعالى ﴿ وَيَقُولُونَ طَاعَةٞ فَإِذَا بَرَزُواْ مِنۡ عِندِكَ بَيَّتَ طَآئِفَةٞ مِّنۡهُمۡ غَيۡرَ ٱلَّذِي تَقُولُۖ وَٱللَّهُ يَكۡتُبُ مَا يُبَيِّتُونَۖ فَأَعۡرِضۡ عَنۡهُمۡ وَتَوَكَّلۡ

عَلَى ٱللَّهِۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ وَكِيلًا ﴾ النساء: ٨١ ، وأصل عبارة « بَيَّتَ » أي دبر بليل ويستعمل كناية عن الإسرار والإبطان ، يُقال: هذا أمر دُبر بليل أي لم يَطَّلِع عليه أحد . ولذلك أيضاً كانت الطاعة الحقيقية طريقاً إلى الهداية ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ فَأُوْلَٰٓئِكَ مَعَ ٱلَّذِينَ أَنْعَمَ ٱللَّهُ عَلَيْهِم مِّنَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ وَٱلصِّدِّيقِينَ وَٱلشُّهَدَآءِ وَٱلصَّٰلِحِينَۚ ﴾ النساء: ٦٩.

الفائدة الثانية: في مجال الطاعة ، وهو المعروف وفي حدود الإستطاعة كما ثبت ذلك في السنة ، وضمن واجبات نوع ودرجة القيادة ، فواجبات الرئيس الأعلى مثلاً هي في الغالب إدارة المصالح العامة العليا.

فعَنْ عَلِيٍّ عليه السلام أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « لَا طَاعَةَ فِي مَعْصِيَةِ الله ، إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق قصة.

وعَنْ عَبْدِ اللهَّ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهَّ عَنْهُمَا ، قَالَ: كُنَّا إِذَا بَايَعْنَا رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ ، يَقُولُ لَنَا « فِيمَا اسْتَطَعْتُمْ » رواه البخاري وغيره.

وينبغي معرفة معنى «المعروف» ، فهو في العربية ضد المنكر ، وهو كلّ مَا تعرفه النفْس وتستحسنه وتطمئنّ إِلَيْهِ من الخير ، وهو الْجُود أيضاً ، ويُستعمل اسماً لَمَا تبذله وتعطيه . ولما كانت أنظار الناس مختلفة جداً في إدراك المعروف والمنكر من الأفكار والأقوال والأعمال ، صار وجود المرجعية الشرعية ضرورة عالية ، وقد قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُقَدِّمُواْ بَيْنَ يَدَيِ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ الحجرات: ١، أي لا تقدموا شيئاً بين يدي الله ورسوله حتى يقدمه الله تعالى لكم ، فلا تجزموا بحل ولاحرمة ولاتشريع ولاشبه ذلك حتى يأتي البيان من الله ورسوله . ولذلك فإن المعروف في الدين هو كل ماعُرف بالشرع حسنه او عدم قبحه ، وأما المنكر فهو كل ماعُرف بالشرع قبحه . وعلى ذلك فإن الواجبات كلها من المعروف وكذلك ما يتبعها ويخدمها من المندوبات والمباحات ، كما أن المحرمات كلها من المنكر ولكن بدرجات متفاوتة . والتقيد بالمرجعية الشرعية يستلزم التوسع في فهم الأدلة الشرعية لمعرفة الأُفق الواسع

للمعروف وما يخالفه من المنكرات ، خاصة وأن المباحات من المعروف هي وسائل خدمة الواجبات . وبخلاف ذلك فإن مجال المعروف ينحسر ، ويتبع ذلك ضيق مجال خدمة الواجبات.

الفائدة الثالثة: في طبيعة ممارسة السلطة ، واضح من معنى الطاعة أن الطاعة الشرعية يجب أن تكون حقيقية ، أي في القلب والجوارح إلا ما كان من باب الإضطرار والإكراه لأنه يجب على المؤمن كراهة الحرام الذي أُكرِه عليه او اضطُر إليه ويجب السعي لتغييره او الخروج منه . وبذلك يكون الصدق والرغبة في الخير أمراً متبادلاً بين الرؤساء والمرؤوسين . ولترسيخ وتعميم نظام الجماعة لابد من وجود أوامر ونواهٍ من جهة ووجود طاعة من جهة أخرى ، ولكن ينبغي في عبارة الأمر والنهي وما يصاحبها من قرائن ، ينبغي أن تنفي روح الإستعلاء والتسلط ، فيمكن أحياناً استعمال الصيغة التي يدخل فيها القائد نفسه نحو: نحن وعلينا أن ... الخ ، ويمكن أيضاً أن تُسبق عبارة الأمر بعبارات تشجيعية تبين أهمية الأعضاء وأن المؤسسة بحاجة إليهم وأن القيادة في خدمة الجماعة ، هذا بالإضافة إلى الإبتسامة وعبارات الوجه فإن الوجه آلة المواجهة وتظهر عليه بعض دواخل النفس ، وإلى غير ذلك من الأساليب . وتوجد أدلة كثيرة تقتضي هذا النوع من الرفق ، منها قوله تعالى ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ** ﴾ آل عمران: ١٥٩، وقال تعالى ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ١٢٨. وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ » رواه الإمام مسلم وغيره . وتوجد أحوال استثنائية تقتضي بعض الشدة والصرامة ، ولكن الحذر من أن تصير عادة ، فإن الأسلوب الخشن التسلطي له أضرار ، منها فقدان المشاركة الفكرية والعاطفية للمرؤوسين . فعوامل الطاعة من حيث الجملة ثلاثة ، هي الولاء للقضية وكسب محبة واحترام المرؤوسين ، وفي الأخير الخوف من العقاب.

الفائدة الرابعة: اكتفت الآية الكريمة في طاعة أولي الأمر بمفهوم العطف من غير إعادة عبارة: وأطيعوا ، وذلك لأن طاعة أولي الأمر ليست مطلقة عند الإستطاعة كما هو الحال في طاعة الله ورسوله ، ولكنها مقيدة بكونها طاعة في المعروف ، أي ليس في المعصية والهوى.

الفائدة الخامسة: قضية الجدارة بولاية الأمر وبحق الطاعة ، وبيان مصدر الولاية وتقييدها بزمن محدد . لا شك من جهة الحكم الشرعي التكليفي الطوعي (أي ليس الإضطراري) ، أن كل أمانة يجب أن تُـولى لمن هو جدير بحملها . فلا شك أن الأمر بطاعة أولي الأمر منا ، إنما يُراد به تولية من هو جدير بولاية الأمر وجدير بحق الطاعة ، اللهم إلا في حال الإضطرار . ولم يفهم الإسلام من توهم أن الله تعالى أباح لنا العبث والعُـثُو (الفوضى) وعدم المسؤولية في تحميل الأمانات.

معنى ذلك أن من لوازم الجدارة للتولية وحق الطاعة هي السلامة من موانع الطاعة ، كما ينبه إليه نحو قوله تبارك وتعــالى ﴿ وَلَا تُطِيعُوٓاْ أَمۡرَ ٱلۡمُسۡرِفِينَ ﴿١٥١﴾ ٱلَّذِينَ يُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا يُصۡلِحُونَ ﴿١٥٢﴾ ﴾ الشعراء: ١٥١ – ١٥٢، وقوله تعالى ﴿ وَلَا تَرۡكَنُوٓاْ إِلَى ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ فَتَمَسَّكُمُ ٱلنَّارُ ﴾ هود: ١١٣، وقوله تعـــالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَٰدِمِينَ ﴾ الحجرات: ٦. هذا بالإضافة إلى الأهلية العالية ، فقد قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِ ﴾ النساء: ٥٨.

وتدبر عبارة ﴿ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ ﴾ ، فإن «أولي» اسم جمع بمعنى: أصحاب الأمر ، ولا واحد له من لفظه ولكن يُقال للمفرد: ذو . وأما «الأمر» فهو أمر الجماعة كما هو مضمون خطاب الجماعة في الآية ثم الضمير المضاف ، ولذلك فإن الأمر هنا هو تولي المسؤلية العامة بأي درجة من درجاتها او رتبها ، ابتداءً من الرئاسة العليا إلى قيادة دائرة صغيرة ، ولذلك جاءت الآية الكريمة

بصيغة الجمع: أولي . والجار والمجـرور «منكم» في محل نصب على الحال من «أولي الأمر» ويتعلق بمحذوف يمكن تقديره بـ: منتخبين منكم او موكلين منكم او مختارين منكم او مقبولين منكم ، وعلى ذلك تكون «مِنْ» لابتداء الغاية كما هو المعنى الأصيل لها ، كقوله تعالى ﴿ إِنَّهُۥ مِن سُلَيۡمَـٰنَ ﴾ النمل: ٣٠ ، وكقولك: أخذ فلان أمره مني وأخذ كتابه مني ، وشبه ذلك . يساعد على هذا التقدير أمور كثيرة ، منها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره ، فلا يحل التصرف في حقوق فرد إلا بإذنه ، فلا شك أن الأمر أشد وأعظم في شأن الجماعة او الأمة وحقها في الإختيار فيما يتعلق بمصالحها العامة . ولا يصح الإعتراض على ذلك بإن الجماعة قد يختلف أفرادها في الإختيار ، فهذا اعتراض مردود لأنه يجب التطاوع (أي التوافق) على عمل واحد وإنْ اختلفت الآراء ، كالقول بمطلق الأغلبية او بأغلبية معينة في الإختيار من بين المؤهلين او بتوكيل نوّاب للإختيار ، وحكم التطاوع المتبادَل يوجبه تحريم التفرق كما في نصوص قرآنية ، وينص عليه حـديث أبي موسَـى أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ بَعَثَهُ وَمُعَـاذًا إِلَى الْيَمَنِ ، فَقَالَ « يَسِّرَا وَلَا تُعَسِّرَا وَبَشِّرَا وَلَا تُنَفِّرَا ، وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا » رواه أحمد ومسلم والبخاري . والتطاوع هو التوافق وكأنه طوع او إنقياد متبادَل . وأما من غلب على أمر المسـلمين بالقهـر والإسـتبداد فلا شـك أنه ليس منا في هـذا الشـأن ولكن تجـري على سـلطته أحكام الإضطرار ، وقد استعمل النبي ﷺ عبارة « ليس منا » فيما هو دون ذلك من الذنوب ، كقوله ﷺ « لَيْسَ مِنَّا مَنْ ضَرَبَ الْخُدُودَ أَوْ شَقَّ الْجُيُوبَ أَوْ دَعَا بِدَعْوَى الْجَاهِلِيَّةِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، وكقول النبي ﷺ « وَمَنِ ادَّعَى مَا لَيْسَ لَهُ فَلَيْسَ مِنَّا ، وَلْيَتَبَوَّأْ مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ » رواه مسلم وغيره ، وكقوله ﷺ « مَنْ حَمَلَ عَلَيْنَا السِّلَاحَ فَلَيْسَ مِنَّا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، وهـذا يشـمل قطعاً من تغلب على أمر المسـلمين بغير رضاهم ، فهو غير مشـمول بعبـارة ﴿ مِنكُمۡ ﴾ في آية النساء إلا وفق أحكام الإضطرار . فلما كان مصدر الولاية تطاوع الناخبين على خيار معين ، وكانت حقوق الناس محرمة إلا برضاهم ، عُلم من ذلك أن من حق الناخبين تقييد الولاية بزمن معين.

الفائدة السادسة: في حكم التنازع كما في عبارة ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ ﴾ ، لما أمر الله تعالى بطاعة أُولِي الأمر منا عُلم أن الأصل هو وجوب طاعتهم في مجال الطاعة ، وهو المعروف وفي حدود الإستطاعة كما سبق في الفائدة الثانية . وأما منازعة أُولِي الأمر ، فإنه في الآية الكريمة خبر ممكن الوقوع في سياق الشرط . وتُستعمل «إنْ» الشرطية للشرط الممكن الوقوع كما في آية النساء ، وكذلك للشرط الممتنع الوقوع ، كقوله تعالى ﴿ قُلۡ إِن كَانَ لِلرَّحۡمَٰنِ وَلَدٞ فَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡعَٰبِدِينَ ﴾ الزخرف: ٨١ . ولذلك فإنه لما كانت الطاعة أصلاً وكانت المنازعة نقيضاً للطاعة ، عُلم أن كل منازعة مناقضة لمجال الطاعة ، وهو المعروف في حدود الإستطاعة ، فهي منازعة ممنوعة شرعاً ، ويوجد ما يؤيد ذلك من النصوص العامة في النهي عن التنازع والنصوص الخاصة بأهل الأمر . وأما المنازعة المستندة إلى حجة شرعية لغرض الإصلاح والتصحيح وإنكار المنكر ، فهذا كله غير معارض لمجال الطاعة ويجب قبوله او رده إلى القرآن والسنة . فإذا حصلت منازعة ، ليست لمجرد الخصومة والتمرد ، بَيْن أُولِي الأمر وبعض الرعية فإن الواجب المقطوع به هو رد التنازع إلى القرآن والسنة كما هو نص الآية الكريمة وسواء نوزع الإمام في بعض سياسته وتصرفه او في أهليته للإستمرار بالإمامة ، يؤيد ذلك قوله تعالى ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ ﴾ ، وهذه نكرة عامة جداً وتقع على كل شيء سوى معصية الكتاب والسنة لأن رد النزاع إنما يكون اليهما.

وتؤسس عبارة المنازعة في هذه الآية الكريمة مع حديث « إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ » ، وحديث « وأن لا ننازع الأمر أهله إلا .... » ، تؤسس هذه النصوص قواعد كبيرة في تقييد سلطة الرئاسة العليا وفي عمليات تداول السلطة وفي عمليات نزع السلطة . فالطاعة محصورة بالمعروف ، كما أن مرد النزاع محصور بالمرجعية الشرعية المحايدة بين الشعب والسلطة ، أي بالقرآن والسنة ، وأيضاً فإن منازعة المؤهل على المنصب خلال فترة العقد ممنوعة إلا بشرط سيأتي شرحه بعد قليل إن شاء الله تعالى . ويقتضي ذلك تنظيم منازعة السلطة بمواد دستورية وقانونية

وبأنظمة عملية ، كي يكون الأمر بعيداً عن الفوضى . بل إن حصر المرجعية في النزاع بالشرع ، إذا كان متقناً بأنظمة نيابية ورقابية وتنفيذية ، فإنه يجعل سلطة الشعب عبر مؤسساته الحكومية وغير الحكومية ، أقوى من سلطة الرئيس . وبالجملة ، فإن الحكومة التي يخشاها المجرمون والفاسدون فإنها حكومة نظيفة وقوية ، وأما الحكومة التي يخشاها المصلحون وعامة الشعب فهي حكومة طاغية مستبدة.

ولكن لما كانت الأنظار تتفاوت في تقدير المعروف والإستطاعة ، وكان للإجتهاد مجال في كثير من الأحيان ، فقد وجب على الحكومة خاصة وعلى الشعب أيضاً بمؤسساته تأسيس وسائل الإستيضاح والكشف والتحقق كي يكون قرار الطاعة او المنازعة سليماً وبعيداً عن الفوضى ، وكذلك تأسيس وسائل مفتوحة لتيسير التناصح بين الرؤساء والمرؤوسين ، ولكن من غير حصر التناصح من خلالها لأن الحصر يفتح المجال للفساد وإماتة التناصح .

وقد يكون النزاع كامناً او مضمراً داخل المؤسسة ، ويمكن أن يؤثر على أخذ الأمر بقوة كما هو الواجب . وذلك أنه يوجد غالباً في الدرجة الثانية من القيادات فما دونها ، يوجد من يتجاوب بضعف مع القرارات العليا ، ويحتاج ذلك إلى أمرين ، الأول: معرفة درجة ضعف التجاوب وأسبابها ، كاختلاف المفاهيم او غير ذلك . الأمر الثاني: ضمان عدم تأثيرها على قوة العمل القيادي ، وقد يتطلب الأمر استبدال بعض العناصر القيادية ، وذلك أن تعاضد القيادات أمر في غاية الأهمية ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ﴿٢٩﴾ هَٰرُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ﴿٣١﴾ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي ﴿٣٢﴾ كَيۡ نُسَبِّحَكَ كَثِيرٗا ﴿٣٣﴾ وَنَذۡكُرَكَ كَثِيرًا ﴿٣٤﴾ إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيرٗا ﴿٣٥﴾ ﴾ طه: ٢٩ - ٣٥ .

وعن عبادة بن الصامت قال: دعانا النبي ﷺ فبايعناه فقال فيما اخذ علينا « أنْ بايعنا على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا وعُسْرنا ويسرنا وأثرة علينا وان لا ننازعَ الأمرَ اهلَه إلا أنْ تروْا كفراً بَوَاحاً عندكم من الله فيه برهان .» الحديث متفق عليه واللفظ من البخاري . وهذا نص على جواز منازعة من كان مؤهلاً في الظاهر من الأئمة ثم سقطت أهليته ، وسيأتي تفسير الحديث

بعد قليل إن شاء الله تعالى ، وذكرنا في المبحث الرابع عشر من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) شروح أحاديث أخرى تتصل بهذا السياق .

الفائدة السابعة: في التناصح بين الرؤساء والمرؤوسين ، فمن فوائد ذكر المنازعة بصيغة الشرط الممكن الوقوع ، أن النصيحة قد تغني في كثير من الأحيان عن النزاع ، فعن تميم الداري أن النبي ﷺ قال « الدين النصيحة » ، قلنا: لمن؟ قال « لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم .» رواه مسلم . وعن جرير قال « بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم.» رواه مسلم . فيجب ان يُفهم جيداً أن النصيحة ليست مقصورة على السلطان ، بل هي قبل كل شيء للدين ، ثم هي لكل مسلم من ولاة الأمر ومن الرعية . فإن كان للإمام سياسة جائرة فإن الأصل الواقع أنه يسخر من يسوِّغ جوره او يزخرفه ويزينه ويؤدي ذلك الى تضليل كثير من الرعية واستدراجهم إلى خدمة الشيطان من حيث لا يشعرون . ولذلك فإنه يحرم أشد التحريم على العلماء وأهل الدين أن يُقَصروا في تبصير الرعية بحجة أنهم نصحوا السلطان خفية او أنهم كتبوا بعض الرقاع وارسلوها للسلطان ، بل يجب عليهم تبصير الرعية بالحق إنْ استطاعوا ذلك . وعن عبادة بن الصامت قال « بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أثرة علينا وعلى أن لا ننازع الأمر أهله وعلى أن نقول بالحق أينما كنا لا نخاف في الله لومة لائم .» متفق عليه واللفظ من مسلم . فهذه الأحاديث قطعية في عموم النصيحة لكل مسلم بالإضافة إلى وجوب النصيحة لدين الله تعالى . ولكن من الصواب في كل عمل أن يكون متقناً ، من ذلك إتقان النصيحة ، فأول شيء هو التحقق من موضوع النصيحة وهل يوجد حقاً ما يجب إنكاره او تغييره في القضية المعينة؟ ويساعد على الإتقان أن يفترض الناقد نفسه مكان من ينقده وماذا يستطيع أن يفعل؟ وكذلك يبحث الناقد عن أفضل وأيسر السبل لتعديل مسار معين ، فقد يقرن النصيحة او يسبقها بأعمال تساعد على قبولها.

بل إن ولي الأمر العدل إذا خالف الحق المقطوع به من غير تعمد فإنه يجب تبصير الرعية لئلا تتابعه على ذلك فما ظنك بالامير الظالم الجائر؟! . فعن ابن عمر ﵄ قال: بعث النبي ﷺ خالد بن الوليد إلى بني جذيمة فدعاهم إلى الإسلام فلم يحسنوا أن يقولوا أسلمنا فجعلوا يقولون: صبأنا صبأنا ، فجعل خالد يقتل منهم ويأسر ودفع إلى كل رجل منا أسيره حتى اذا كان يوم أمَـر خالد أن يقتل كل رجل منا اسيره فقلت: والله لا اقتل اسيري ولا يقتل رجل من اصحابي اسيره حتى قدمنا على النبي ﷺ فذكرناه له فرفع النبي ﷺ يديه فقال « اللهم إني ابرأ اليك مما صنع خالد .» مرتين . رواه الإمام البخاري في المغازي وفي الأحكام من صحيحه . فتدبر كيف أن ابن عمر لم يكتف بالإمتناع من الطاعة في قتل الأسرى ولكنه حمل اصحابه على ترك الطاعة ، ولا نعلم أن النبي ﷺ انكر عليه ذلك فإنه أنقذ اصحابه من قتل النفوس المحرمة . هذا مع أن خالد بن الوليد أمير عدل ولكنه اخطأ في قضية كبيرة فتبرأ النبي ﷺ مما صنع خالد وليس من خالد نفسه.

ويجب أيضاً مراجعة النفس وعزل الهوى والعوامل النفسية في الخلاف بين القادة والرعية ، فإنه يمكن أن تُستدرج القيادة إلى شهوة القوة وإعلاء النفس وما يتبعها من الطغيان والتبريرات المفتعلة . وكذلك يسهل على كثير من الرعية إتباع الهوى الشخصي والإشاعات وبادئ الرأي مع الرغبة في التفلت من الإنقياد ، وما يتبعه من المجازفة والإسراف في منازعة القادة ، ولذلك قيل إن نسبة ليست بالصغيرة من الشعب يسهل تحريكها ضد كل قائد . وعَنْ يَزِيدَ بْنِ رُومَانَ ، قَالَ: كَتَبَ عُمَرُ إِلَى أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا: «إِنَّ النَّاسَ يُؤَدُّونَ إِلَى الْإِمَامِ مَا أَدَّى الْإِمَامُ إِلَى اللهِ ، وَإِنَّ الْإِمَامَ إِذَا رَتَعَ رَتَعَتِ الرَّعِيَّةُ ، وَإِنَّهُ يُوشِكُ أَنْ يَكُونَ لِلنَّاسِ نُفْرَةٌ عَنْ سُلْطَانِهِمْ ، وَإِنِّي أَعُوذُ بِاللهِ أَنْ يُدْرِكَنِي وَإِيَّاكُمْ ضَغَائِنُ مَحْمُولَةٌ ، وَأَهْوَاءٌ مُتَّبَعَةٌ ، وَدُنْيَا مُؤْثَرَةٌ ، فَأَقِيمُوا الْحَقَّ ، وَلَوْ سَاعَةً مِنْ نَهَارٍ » رواه البيهقي في السنن الكبرى ، وروى نحوه ابن أبي شيبة.

الفائدة الثامنة: قضية مراجعة العامة لأولي الأمر . أما المراجعة غير المباشرة ، فكثيرة الوسائل كالشوري العامة والتناصح والتظلم عبر وسائل الإعلام والتواصل المتنوعة ومراكز التظلم ، وربما أشرنا إلى بعض ضوابطها . وأما المراجعة المباشـرة ، فلا شـك أن إطلاقها بلا نظام

وضوابط سوف يستهلك طاقة المسؤولين ويوهن واجباتهم ، فلابد من ضبط المراجعة المباشرة بما لا يتعارض مع الواجبات الكثيرة للمسؤولين . وتنبه نصوص مراجعة النبي ﷺ إلى درجة مخففة في مراجعة من يخلف النبي ﷺ في إدارة الأمة ، نحو قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نَٰجَيۡتُمُ ٱلرَّسُولَ فَقَدِّمُواْ بَيۡنَ يَدَيۡ نَجۡوَىٰكُمۡ صَدَقَةٗۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ لَّكُمۡ وَأَطۡهَرُۚ فَإِن لَّمۡ تَجِدُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ١٢ ءَأَشۡفَقۡتُمۡ أَن تُقَدِّمُواْ بَيۡنَ يَدَيۡ نَجۡوَىٰكُمۡ صَدَقَٰتٖۚ فَإِذۡ لَمۡ تَفۡعَلُواْ وَتَابَ ٱللَّهُ عَلَيۡكُمۡ فَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُواْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥۚ وَٱللَّهُ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٣ ﴾ المجادلة: ١٢ – ١٣، وقوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرۡفَعُوٓاْ أَصۡوَٰتَكُمۡ فَوۡقَ صَوۡتِ ٱلنَّبِيِّ وَلَا تَجۡهَرُواْ لَهُۥ بِٱلۡقَوۡلِ كَجَهۡرِ بَعۡضِكُمۡ لِبَعۡضٍ أَن تَحۡبَطَ أَعۡمَٰلُكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تَشۡعُرُونَ ﴾ الحجرات: ٢.

وستأتي في مبحث الشورى فوائد تتصل بإدارة السلطة إن شاء الله تعالى.

واجب التماسك

وحكم المنازعة على السلطة

عن عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ قَالَ: دَعَانَا النَّبِيُّ ﷺ فَبَايَعْنَاهُ ، فَقَالَ فِيمَا أَخَذَ عَلَيْنَا: « أَنْ بَايَعَنَا عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ ، فِي مَنْشَطِنَا وَمَكْرَهِنَا وَعُسْرِنَا وَيُسْرِنَا وَأَثَرَةً عَلَيْنَا ، وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا ، عِنْدَكُمْ مِنَ اللهِ فِيهِ بُرْهَانٌ » رواه البخاري ومسلم . وفي رواية: « بَايَعْنَا رَسُولَ اللهِ ﷺ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ فِي الْمَنْشَطِ وَالمَكْرَهِ ، وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ ، وَأَنْ نَقُومَ أَوْ نَقُولَ بِالحَقِّ حَيْثُمَا كُنَّا ، لاَ نَخَافُ فِي اللهِ لَوْمَةَ لاَئِمٍ » رواه البخاري ومسلم وأحمد والنسائي وابن حبان.

وقد اختلف السلف في تفسير هذا الحديث الشريف ، كما هو واضح من مذاهبهم ومما نقله القرطبي في تفسير قوله تعالى ﴿ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهۡدِي ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤، وقد بينا كل ذلك مفصلاً في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) .

والمهم هنا هو تفسير الحديث كما هو ، بعيداً عن صرف العبارات عن مضمونها بغير دليل . ففي الحديث فوائد كبيرة ، منها:

الفائدة الأولى: قوله ﷺ « بَايَعَنَا عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ ، فِي مَنْشَطِنَا وَمَكْرَهِنَا وَعُسْرِنَا وَيُسْرِنَا وَأَثَرَةً عَلَيْنَا » ، يدل على غاية الإهتمام بإدارة السلطة ، وأن الأداء الجيد بين الرئاسة والرعية يجب أن يستمر في الأحوال كلها من المنشط والمكره والعسر واليسر . وتدبر عبارة « وَأَثَـرَةٍ عَلَيْنَا » ، فالمعنى الإجمالي هو: تفضيل غيرنا علينا ، ويقبل ذلك معنيين ، **المعنى الأول**: أن يكون التفضيل والأثرة بسبب أولويات المصالح العامة ، وهذا كثير الوقوع كتقديم رجل على آخر بسبب تفاوت الأهلية او بسبب حكم التأليف ، وتقديم عمل على آخر بنحو هذه الإعتبارات المشروعة ، وعلى ذلك كان الأمر في عهد النبوة . **المعنى الثاني**: يُحتمل أيضاً أن تشمل العبارة ما يأتي مستقبلا من فساد الحكومات والإستئثار بالمنافع الدنيوية . فمع الفساد تستمر الطاعة في المعروف ، ولكن مع العمل لمنع الفساد وتغيير الفاسدين كما تقطع به النصوص الأخرى.

الفائدة الثانية: عبـارة « وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ » ، فإنها صريحة فيمن تولى الأمر عن أهلية ، وأما من تسلط على الأمر بالقهر ونحوه وليست له أهلية القيادة الصالحة ، فهو ليس من أهل الأمر اصلاً بدليل قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ النســاء: ٥٨. وعن أبي هريرة أن النبي ﷺ قال « فاذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة » ، قال : كيف إضاعتها؟ قال « إذا وُسِّدَ الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة .» رواه البخاري في أوائل كتاب العلم من الصحيح . فصح بيقين أن الأمر او الإمامة لها رجال هم أهلها وأنه قد يتولى الأمر مَنْ ليس من اهله ، وسيأتي بعد قليل في الفائدة السادسة إيضاح ذلك إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: معنى الكفر في عبارة « إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا » ، فإن جور الحكام يوصف كله بالكفر سـواء كان ارتداداً مخرجاً عن الملة او كان فسـقاً وليس بارتداد ، وذلك لقوله تعـــالى

﴿ وَمَن لَّمۡ يَحۡكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡكَٰفِرُونَ ﴾ المائدة: ٤٤ ، فكان من العجب أن يقبل بعض المحدثين وصف تارك الصلاة غير الجاحد بالكفر ووصف من قاتل مسلماً بغير حق بالكفر ووصف النياحة بالكفر لأن الأحاديث وردت بذلك ، ثم يأبى وصف جور الحكام بالكفر مع أن القرآن الكريم قد نطق بذلك وبلفظ مطلق يتناول كل حكم بغير ما انزل الله تعالى سواء اقترن بالجحود او لم يقترن ، إلا أن غير الجاحد ليس بمرتد فحاله حال النياحة وترك الصلاة ونحوها.

الفائدة الرابعة: موقع الكفر في عبارة « إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا » ، فإن العبارة مطلقة في كل كفر له علاقة سببية بمنصب الإمامة سواء كان جوراً من الإمام نفسه او كان جوراً في الحكم بين الناس سببه عدم قدرة الإمام على ضبط واجباته وإقامة الحقوق او كان كفراً ظاهراً في الأمة سببه ضعف الإمام واخفاق سياسته . وعلى ذلك فإن من جاء إلى عبارة « إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا » ، فقيد الإطلاق فيها زاعماً أن المعنى: إلا أن يرتد الحكام عن الإسلام ، فعليه بالبرهان على مزعمته ، وقد قال تعالى ﴿ قُلۡ هَاتُواْ بُرۡهَٰنَكُمۡ إِن كُنتُمۡ صَٰدِقِينَ ﴾ البقرة: ١١١.

الفائدة الخامسة: هل يدل الحديث على شرعية منازعة الأمر اهله بشرط الكفر البواح؟ وذلك أن موقع منازعة الأمر أهله جاء من طريق الإستثناء بإلاّ ، ومفهوم الإستثناء هذا في غاية القوة ، ألا ترى أنه يُكتفى في شهادة التوحيد بقولك: لا اله الا الله ، فهذه العبارة تثبت الالوهية لله تعالى وحده من غير أن تفتقر إلى قول القائل: الله وحده ربنا . فكذلك الإستثناء في حديث عُبادة ، فإنه نص في شرعية منازعة الأمر أهله بشرط الكفر البواح . ومهما كان من خلاف في مفهوم الإستثناء فإن الإتفاق حاصل على أن الإستثناء بإلا يزيل عن المستثنى حكم المستثنى منه ، ومعنى ذلك في حديث عبادة أن حكم النهي عن منازعة الأمر أهله قد زال فلا وجود له عند وقوع الكفر البواح ، فإذا زال ذلك الحكم فإن الأصل الثابت الدائم هو إقامة الدين كله باقامة

كل معروف وازالة كل منكر ولكن على قدر الاستطاعة وبضوابط الموازنة بين المنافع والأضرار . يوضح الأمر أن الإستثناء بعد التحريم يفيد مطلق الجواز ، أي مطلق جواز منازعة الأمر أهله ، ومطلق الجواز يشمل الإباحة والندب والوجوب ، ثم يتم التعيين من بين ذلك بحسب القرائن وأحوال القضية المعينة.

الفائدة السادسة: محل المنازعة ، وذلك ان نص الحديث هو « وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ إِلَّا ...... » ، وليس أن لا ننازع أهل الأمر ، ولذلك فهم كثير من خيار السلف أن المنازعة بالشرط المذكور تكون على « الأمْر » أي على منصب الإمامة او تشمل بعمومها منصب الإمامة ، وليست مقتصرة على بعض تصرفات وليّ الأمر . ففي الحديث إشارة إلى وجوب أن يتعاقد أهل الشورى على نظام او وسائل لخلع من خرج عن أهليته وبأدنى المكاره . ويجري على هذا المعنى حديث عُقْبَةَ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، قَالَ: بَعَثَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سَرِيَّةً، فَسَلَّحْتُ رَجُلًا مِنْهُمْ سَيْفًا فَلَمَّا رَجَعْنَا إِلَى رَسُولِ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، لَامَنَا رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « أَعَجَزْتُمْ إِذَا بَعَثْتُ رَجُلًا، فَلَمْ يَمْضِ لِأَمْرِي أَنْ تَجْعَلُوا مَكَانَهُ مَنْ يَمْضِي لِأَمْرِي » رواه أحمد وابو داود وابن حبان والحاكم واللفظ له وصححه الحاكم على شرط مسلم ووافقه الذهبي ، وحسنه الألباني . وتوجد أحاديث صحيحة تتصل بما نحن فيه ، وستأتي هنا في الفائدة الثالثة عشرة إن شاء الله تعالى.

الفائدة السابعة: وجوب متابعة حال الإمام المؤهل في الظاهر ، وذلك أن الإستثناء في عبارة: « إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا » ، يجوز أن يكون استثناءً متصلاً من سبب عام مقدر او حال عام مقدر ، أي: وأن لا ننازع الأمر أهله لأي سبب من الأسباب او في أي حال من الأحوال إلا بسبب او في حال رؤية الكفر البواح . فالإستثناء في كل الأحوال يثبت شرعية منازعة الأمر اهله بشرط الكفر البواح . غير أن الإستثناء المتصل وهو الأصل أظهر في التنبيه الى عدم عصمة أهل الأمر وكذلك عدم عصمة الجمهور في اختيار المؤهل ، وذلك أنهم إنما يختارون المؤهل بحسب اجتهادهم فلا مانع على من كان مؤهلاً في ظاهر النظر أن يقع في إمامته ما يقدح في أهليته ، وذلك

أن مجال الأهلية واسع وبحسب أحوال الأمة وأطوارها ، فإن المؤهل في بعض الأحوال والأطوار هو اكثر العدول علماً وفي أحوال اخرى هو أكثر العدول حزماً وقوة وفي أحوال أخرى هو أكثر العدول تأثيراً في الجمهور . ولذلك فإن من كان أهلاً من حيث الجملة فإنه يجوز القدح في جانب معين من أهليته فلا تسقط أهليته الأصلية ولكن تسقط أهليته الخاصة بحال معين وطور معين من أطوار الأمة . هذا بالإضافة إلى ما ذكرناه من جواز خطأ الجمهور وأهل الشورى في تقدير الأهلية الأصلية والأهلية الخاصة وكذلك جواز سقوط أهلية من كان اهلاً . ويجرنا ذلك إلى:

الفائدة الثامنة: في منع استبداد الحكام . ينبه الحديث وما سبقه من النصوص إلى وسائل عديدة ، منها:

- وجوب متابعة أهلية الإمام والتعاقد دستورياً وقانونياً على وسائل عزله عند الإضطرار اليه ، وذلك كي يكون العزل بأدنى المكاره.
- أن يتعاقد أهل الشورى مع الإمام على فترة زمنية معينة فلا يصح خلعه في تلك الفترة إلا بشرط الكفر البواح على التفسير المتقدم ، وأما بعد تلك الفترة فالأمر إلى الشورى سواء جددوا اختيار الأول او اختاروا غيره.
- أن تكون الحماية العسكرية او الأمنية للمناصب القيادية موجهة إلى شاغلي المناصب باعتبار وجود الغطاء القانوني لوجودهم فيها . وأما خارج هذا الغطاء فإن الحماية الأمنية تُـوَجَّه إلى ضمان المنافسة الآمنة في تغيير القيادات وفي تداول السلطة . فينبغي تدريب المؤسسة الأمنية والعسكرية على هذا المنهج.
- أن يخضع القادة للمحاسبة القانونية وأن يتحملوا عواقب مخالفاتهم.

الفائدة التاسعة: هو مرجع الإستثناء فلا ريب أن الإستثناء يتناول الجملة التي قبله وهي عبارة « وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ إِلَّا » ، ولكن هل يجوز أن يرجع الإستثناء إلى المضامين التي قبله كلها وهي « عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ ، فِي مَنْشَطِنَا وَمَكْرَهِنَا وَعُسْرِنَا وَيُسْرِنَا وَأَثَرَةً عَلَيْنَا ، وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا » ؟ فإن صح ذلك فإن معناه أن الطاعة الخاصة بالإمامة

الشـرعية تسـقط بشـرط الكفر البواح . وليس معنى ذلك أنه يصار إلى الفوضى والهرج ولكن تثبت طاعة من جنس آخر مدارها على المصلحة وسد الذرائع وإيجاب ما لا يتم الواجب إلا به ، فتثبت هذه الطاعة في المعروف حتى يتم عزل الأول وإقامة الثاني . وقد صح في الحديث ما يقتضي طاعة الإمام الجائر في المعروف وإنْ كان يجب عزله . ولا شك من جواز أن تدل قرينة على رجوع الإستثناء إلى الجمل المعطوفة كلها ، وأدلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قرائـن قويـة ، ولكن لا مجال لضبط التفاصيل هنا.

وعلى أي حال ، فإن عبارة « وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ » مشمولة قطعاً بالإستثناء ، وهذا يكفي لإيجاد حالة مزاحمة للسمع والطاعة ، ولكن بما ذكرناه من ضوابط قبل قليل.

الفائدة العاشرة: هو شرط ظهور الكفر وقيام البرهان عليه ، وذلك لعبارة « إِلَّا أَنْ تَرَوْا كُفْرًا بَوَاحًا ، عِنْدَكُمْ مِنَ اللهَّ فِيهِ بُرْهَانٌ » ، أما معنى الكفر هنا فقد تقدم في الفائدة الثالثة ، وأما البواح فهو الظاهر البين ، وأما البرهان في العربية فلا يقع على أدنى حجة ودليل ، ولكنه الدليل القوي السالم من مواطن الضعف او هو الحجة البيضاء فلا ظلام فيها ، من البره وهو البياض . وقد بالغ الراغب فقال: البرهان أوكد الأدلة وهو الذي يقتضي الصدق أبداً .اهـ من (المفردات) . يوضح الأمر أنه يمكن تقسيم الحجة والدليل إلى صحيح وفاسد ، وأما البرهان فلا يُستعمل إلا في الصحيح.

الفائدة الحادية عشرة: معنى المنازعة وطرقها . أصل النزع الإقتلاع والسحب والجذب ، يُقال: نزع فلان ضرسه وثيابه ، ونزع الأمير الرجل عن عمله أي عزله ، ويُستعمل في الأجسام كقوله تعالى ﴿ وَنَزَعَ يَدَهُۥ فَإِذَا هِىَ بَيْضَآءُ لِلنَّٰظِرِينَ ﴾ الأعراف: ١٠٨، وكذلك في المعاني كقوله تعالى ﴿ وَلَئِنْ أَذَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ مِنَّا رَحْمَةً ثُمَّ نَزَعْنَٰهَا مِنْهُ إِنَّهُۥ لَيَـُٔوسٌ كَفُورٌ ﴾ هود: ٩. والمنازعة هي المخاصمة والممانعة والمجاذبة بصرف النظر عن اقترانها او عدم اقترانها بالقتال . وواضح أن عبارة « وأن لا ننازع الأمر أهله إلا .... » تشمل عمليات الصراع

السياسي والتحدي والمقاومة المدنية . وأما درجة النزاع واحتمال تحوله إلى عمليات قتالية فيعتمد على الأسباب العميقة للصراع والتحولات في موازين القوى ، ولكن يجب في جميع الأحوال وعلى جميع الأطراف الحذر الشديد من التورط في صراع قتالي يمكن أن يؤدي إلى هلاك العباد ودمار واسع . وقد ذكرنا في (المنطلق) وفي (أهل البيت) أن الرفق او الصراع غير القتالي مقدم على العنف ما وجدنا إلى ذلك سبيلاً . والتزاحم بين هذه الأمور تحكمه الموازنة بين المصالح والمفاسد . وأكثر عمليات النزاع على السلطة في تأريخنا ربما ابتدأت بالتحدي السياسي والمقاومة غير العنيفة ، ثم تحول بعضها إلى القتال ، وبعضها الآخر فُرِض عليه القتال من قِبَل السلطة ، وبعضها الآخر أوقفه القمع قبل ظهور قوته.

الفائدة الثانية عشرة: قضية التماسك ووحدة الإتجاه . واضح من قيود التنازع في هذا الحديث وفي آية النساء التي سبق تفسيرها قبل قليل ومن أدلة أخرى ، أن التماسك ووحدة الإتجاه من ضروريات الجماعة ، وتشترك الرعية والقيادة في تحقيق هذه الضرورة . أما الرعية ، فواجب النصح وإرادة الخير للأئمة والطاعة الظاهرة والباطنة في المعروف وعدم المنازعة إلا لسبب مشروع . وأما القادة ، فمن أهم واجباتهم التفاعل مع المشارب والمعطيات المختلفة عند العامة وسياستها برفق وذكاء إلى إتجاه واحد ، وتدبر هذه المضامين في نحو قوله تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِۖ ﴾ آل عمران: ١٥٩، وقوله تعالى ﴿ وَٱلْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ ﴾ التوبة: ٦٠، وقوله تعالى ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ١٢٨، أي حريص على كل واحد منكم ، وقوله تعالى ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ الأعراف: ١٩٩. وعلى الجميع أن يعلموا أن التفرق من أعظم الكبائر ، قال تعالى ﴿ وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ وَٱذْكُرُواْ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا ﴾ آل عمران: ١٠٣، وقال

تعـــالى ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُوا۟ وَٱخْتَلَفُوا۟ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ آل عمران: ١٠٥. وسـيأتي الكلام عن التماسـك الداخلي في هذا المبحث إن شـاء الله تعـالى ، تحت عنوان «إطلاق طاقات الأعضاء في بيئة متماسكة».

الفائدة الثالثة عشرة: توجد نصوص أخرى مهمة في هذا الأصل ، وقد سبق تفسيرها بعد ذكر مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) وتكلمنا فيه عن المقاومة غير العنيفة والتحدي السياسي . ونذكر هنا ببعض النصوص والمعاني:

- قال تعـــالى ﴿ لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ ﴾ النساء: ١٤٨، الآية الكريمة نص في الجهر بالتظلم والإسـاءة القولية إلى الظالم او التحريض عليه من جهة ظلمه.

- قال تعالى ﴿ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤، الآية الكريمة واضحة أن الظالم لا يكون إماماً بطريقة مشروعة ، ولكن بالإكراه والإضطرار إلى قبول رئاسته ، فهي رئاسة محكومة بقوانين الإضطرار.

- وعن أبي سعيد الخدري قال سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: « مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ . » رواه مسلم وغيره . وقد بينا في (المنطلق) وغيره أن اليد في مثل هذا السياق هي القوة الفاعلة وليست بالضرورة القوة الضاربة ، ولذلك تُستعمل كناية عن العمل ، كقوله تعالى ﴿ وَلَا تُلْقُوا۟ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ ﴾ البقرة: ١٩٥، أي بعملكم ، وقوله تعالى ﴿ ظَهَرَ ٱلْفَسَادُ فِى ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِى ٱلنَّاسِ ﴾ الروم: ٤١، أي بما عملوا بصرف النظر عن اقتران او عدم اقتران العمل بالعنف . وواضح من الحديث أن التغيير باليد ، أي بالعمل ، مقدم في الرتبة فلا يجوز العدول عنه إلا عند عدم الإستطاعة . وكذلك الرفق في العمل فإنه مقدم

على العنف في الرتبة او الأولوية ، وذلك لنحو حديث عَائِشَةَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ ، وَيُعْطِي عَلَى الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ » رواه مسلم . وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ » رواه مسلم وغيره . وعَنْ جَرِيرٍ البجلي عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « مَنْ يُحْرَمِ الرِّفْقَ ، يُحْرَمِ الْخَيْرَ » رواه مسلم وغيره ، وفي رواية « مَنْ يُحْرَمُ الرِّفْقَ يُحْرَمُ الْخَيْرَ كُلَّهُ » رواه أبو داود وصححه الألباني . ولا شك أن الزيادة في استعمال العنف تقترن بالنقصان في استعمال العقل ، وهذه مصيبة كبيرة . ولذلك يجب تعلم وإتقان المهارات العملية غير العنيفة في التغيير ، ويحتاج ذلك إلى صبر وحظ كبير من الحكمة ، قال تعالى ﴿ وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾ ﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥ . وواضح من حديث أبي سعيد أن « منكراً » نكرة في سياق الأمر فهي مطلقة بصرف النظر عن نوع المنكر ومن هو فاعل المنكر ، أهو رئيس أم مرؤوس ، ولكن يكون ترتيب التغيير بحسب متطلبات الأولويات والموازنات بين المنافع والمضار.

● وعن أَبِي رَافِعٍ عَنْ عَبْدِ الله بْنِ مَسْعُودٍ ، أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « مَا مِنْ نَبِيٍّ بَعَثَهُ اللهُ فِي أُمَّةٍ قَبْلِي إِلَّا كَانَ لَهُ مِنْ أُمَّتِهِ حَوَارِيُّونَ وَأَصْحَابٌ يَأْخُذُونَ بِسُنَّتِهِ وَيَقْتَدُونَ بِأَمْرِهِ ، ثُمَّ إِنَّهَا تَخْلُفُ مِنْ بَعْدِهِمْ خُلُوفٌ يَقُولُونَ مَا لَا يَفْعَلُونَ وَيَفْعَلُونَ مَا لَا يُؤْمَرُونَ ، فَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِيَدِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِلِسَانِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِقَلْبِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ ، وَلَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ الْإِيمَانِ حَبَّةُ خَرْدَلٍ » ، قَالَ أَبُو رَافِعٍ: فَحَدَّثْتُ عَبْدَ الله بْنَ عُمَرَ فَأَنْكَرَهُ عَلَيَّ ، فَقَدِمَ ابْنُ مَسْعُودٍ فَنَزَلَ بِقَنَاةَ فَاسْتَتْبَعَنِي إِلَيْهِ عَبْدُ الله بْنُ عُمَرَ يَعُودُهُ ، فَانْطَلَقْتُ مَعَهُ فَلَمَّا جَلَسْنَا سَأَلْتُ ابْنَ مَسْعُودٍ عَنْ هَذَا الْحَدِيثِ، فَحَدَّثَنِيهِ كَمَا حَدَّثْتُهُ ابْنَ عُمَرَ . رواه مسلم وابن حبان . ومعنى « جَاهَدَهُمْ بِيَدِهِ » أي بعمله.

● وعن أَنسٍ ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ « الْأَئِمَّةُ مِنْ قُرَيْشٍ ، إِذَا حَكَمُوا عَدَلُوا وَإِذَا عَاهَدُوا وَفَوْا وَإِنِ اسْتُرْحِمُوا رَحِمُوا ، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ، لَا يُقْبَلُ مِنْهُمْ صَرْفٌ وَلَا عَدْلٌ » رواه أبو داود الطيالسي وأبو يعلى ، واسناده صحيح على شرط الستة كما ذكر الألباني في (إرواء الغليل ، ٢/ ٢٩٨-٣٠١) . وبإسناد آخر عَنْ أَنَسِ ابْنِ مَالِكٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ مَا عَمِلُوا فِيكُمْ بِثَلَاثٍ: مَا رَحِمُوا إِذَا اسْتُرْحِمُوا وَأَقْسَطُوا إِذَا قَسَمُوا وَعَدَلُوا إِذَا حَكَمُوا » رواه الحاكم وصححه على شرط الصحيحين ووافقه الذهبي . ولهذا الحديث طرق اخرى ، فعن أَبِـي بَرْزَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « الْأُمَرَاءُ مِـنْ قُرَيْشٍ ، ثَلَاثًا ، مَا فَعَلُوا ثَلَاثًا: مَا حَكَمُوا فَعَدَلُوا وَاسْتُرْحِمُوا فَرَحِمُوا وَعَاهَدُوا فَوَفَوْا ، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ » رواه أحمد وأبو يعلى ، وقد صححه المحقـق.

● وتوجد أحاديث أخرى أختلفت المذاهب في تفسيرها ، وقد بينا أمرها بالتفصيل في كتاب (أهل البيت).

صيانة المنهج
من أخطاء العاملين

قال تعالى ﴿ وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ ٱلْأَقْرَبِينَ ﴿٢١٤﴾ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢١٦﴾ ﴾ الشعراء: ٢١٤ – ٢١٦. من فوائد الآيتين:

الفائدة الأولى: التواضع للمرؤوسين والرحمـة بهم ، قال القرطبي: ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ ﴾ ، أي ألن جانبك لمن آمن بك وتواضع لهم ، وأصله أن الطائر إذا ضم فرخه إلى نفسه بسط جناحه ثم قبضه على الفرخ فجعل ذلك وصفا لتقريب الإنسان أتباعه ، ويقال: فلان خافض الجناح أي

وقور ساكن ، والجناحان من بن آدم جانباه ومنه ﴿ وَٱضۡمُمۡ يَدَكَ إِلَىٰ جَنَاحِكَ ﴾ طه: ٢٢، وجناح الطائر يده .اهـ من (تفسير سورة الحجر).

الفائدة الثانية: تدبر عبارة ﴿ فَإِنۡ عَصَوۡكَ فَقُلۡ إِنِّي بَرِيٓءٞ مِّمَّا تَعۡمَلُونَ ﴾ ، فإن ضمير الفاعل في: «عصوك» ضمير جماعة يـرجع إلى كل من يقع منه العصيان من العشـيرة الأقربين ومن المؤمنين ، وسنذكر تفصيل ذلك في نهاية الفائدة إن شاء الله تعالى . المهم هنا أن الإسلام يجب أن يبقى نظيفاً ناصعاً كما هو ، فلا يحل بحال من الأحوال أن تُـحسب عليه أخطاء ومعاصي المسلمين ولا تبريرات فاقدي الحدود ولا تنظيرات غير المسلمين ، فلابد من البراءة من كل معصية لله تعالى ولرسوله ﷺ ، ولكن من غير براءة من المسلم العاصي او المخطئ.

يوضح ذلك حديث ابْنِ عُمَرَ قَالَ: بَعَثَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خَالِدَ بْنَ الوَلِيدِ إِلَى بَنِي جَذِيمَةَ ، فَدَعَاهُمْ إِلَى الإِسْلاَمِ فَلَمْ يُحْسِنُوا أَنْ يَقُولُوا: أَسْلَمْنَا، فَجَعَلُوا يَقُولُونَ: صَبَأْنَا صَبَأْنَا ، فَجَعَلَ خَالِدٌ يَقْتُلُ مِنْهُمْ وَيَأْسِرُ ، وَدَفَعَ إِلَى كُلِّ رَجُلٍ مِنَّا أَسِيرَهُ حَتَّى إِذَا كَانَ يَوْمٌ أَمَرَ خَالِدٌ أَنْ يَقْتُلَ كُلُّ رَجُلٍ مِنَّا أَسِيرَهُ ، فَقُلْتُ: وَاللهِ لاَ أَقْتُلُ أَسِيرِي وَلاَ يَقْتُلُ رَجُلٌ مِنْ أَصْحَابِي أَسِيرَهُ ، حَتَّى قَدِمْنَا عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَذَكَرْنَاهُ ، فَرَفَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَدَهُ فَقَالَ « اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا صَنَعَ خَالِدٌ » ، مَرَّتَيْنِ . رواه البخاري وغيره ، فواضح أن النبي ﷺ لم يُنكر على ابن عمر خلافه مع الأمير ، غير أن النبي ﷺ تبرأ من صنيع خالد وليس من خالد نفسه ، يؤكد ذلك أن الفضائل العسكرية لخالد استمرت في عهد النبوة.

يؤكد ذلك حديث سُـلَيْمَانَ بْنِ بُرَيْدَةَ الْأَسْـلَمِيِّ ، عَنْ أَبِيهِ قَالَ: كَانَ رَسُـولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا أَمَّرَ أَمِيرًا عَلَى جَيْشٍ أَوْ سَـرِيَّةٍ قَالَ « وَإِنْ حَاصَرْتَ أَهْلَ حِصْنٍ فَأَرَادُوكَ أَنْ تَجْعَلَ لَهُمْ ذِمَّةَ اللهَّ وَذِمَّةَ نَبِيِّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَلَا تَجْعَلْ لَهُمْ ذِمَّةَ اللهَّ وَلَا ذِمَّةَ نَبِيِّهِ ، وَلَكِنِ اجْعَلْ لَهُمْ ذِمَّتَكَ وَذِمَّةَ أَبِيكَ وَذِمَمَ أَصْحَابِكُمْ ، فَإِنَّكُمْ إِنْ تَخْفِرُوا ذِمَّتَكُمْ وَذِمَّةَ آبَائِكُمْ أَهْوَنَ عَلَيْكُمْ مِنْ أَنْ تَخْفِرُوا ذِمَّةَ اللهَّ وَذِمَّةَ رَسُـولِهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، وَإِنْ حَاصَرْتَ أَهْلَ حِصْنٍ فَأَرَادُوكَ عَلَى أَنْ

تُنْزِلُوهُمْ عَلَى حُكْمِ اللـه فَلَا تُنْزِلْهُمْ عَلَى حُكْمِ اللـه ، وَلَكِنْ أَنْزِلْهُمْ عَلَى حُكْمِكَ فَإِنَّكَ لَا تَـدْرِي أَتُصِيبَ حُكْمَ اللهِّ فِيهِمْ أَمْ لَا » ، رواه عبد الرزاق وأحمد ومسلم وابن ماجه وغيرهم في سياق حديث طويل . واضح أنه يجوز عند الضرورة تحكيم الحكمة الإنسانية إذا تعذرت معرفة حكم الشرع ، وبشروط وضوابط من جنس ضوابط الإضطرار ، وعلة او سـبب هـذا الحكم هو صيانة المنهج الإسـلامي من أخطاء العاملين ، كما هو صريح في الحديث.

ومثل ذلك ينبغي أن يُنسب الحكم الإجتهادي في كثير من الأحيان إلى رأي المجتهد وليس إلى الإسلام ، وذلك من أجل أن لا تحسب الأخطاء على الإسلام ، لأن المجتهد معرض للخطأ في فَـهْم النص الشرعي . وعلى تقدير أن المجتهد أصاب في معرفة الحكم الشـرعي ، فإنه قد يخطئ في المطابقة بين الحكم والموضع المحكوم فيه . ولذلك فإنه لا يجوز له أن ينسب حكماً إلى الإسلام من غير أن يقطع بالصواب في الحكم وفي محله ، وينفي جميع احتمالات الخطأ . فالمهم هنا أن المجتهد إذا لم يقطع بالصواب في اجتهاده ، لم ينسبه إلى الإسلام ، ولكن يقول: إنه رأي أو اجتهاد أو استحسان أو ينبغي هذا ولا ينبغي هذا وآمر بهذا وأنهى عن هذا ، أو نحو ذلك مما يدل على المقصود ، وهو أن الأمر أمر المجتهد ، حتى وإنْ كان المجتهد في موضع يُطاع به كما هو الحال في هذا الحديث.

يضاف إلى ذلك أن الكفاءة الشرعية للإسلاميين في بلد معين ، إذا كان فيها ضعف مؤثر او اختراق شديد ، فإن صيانة المنهج الإسـلامي تقتضي عـدم إقحام الإسـلام في قضايا عديدة إلى حين بناء كفاءة فقهية عالية ومؤتمنة . وبخلاف ذلك ، فإن جملة من العامة قد ترى في الأنظمة الوضعية بديلاً اضطرارياً عن المضامين المشوهة والمنسوبة إلى الإسلام . وقد حصل ذلك في أماكن عديدة من بلاد المسلمين.

وأصل هذه المعاني كلها ، نحو قوله تبارك وتعـالى ﴿ أَلَمْ يُؤْخَذْ عَلَيْهِم مِّيثَٰقُ ٱلْكِتَٰبِ أَن لَّا يَقُولُواْ عَلَى ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْحَقَّ وَدَرَسُواْ مَا فِيهِ ﴾ الأعراف: ١٦٩ ، فإن الحق هو الصحيح الثابت ، فلا

زوال لصحته مهما أعدت النظر وكررت التفكير ، ومنه نحو قوله تعالى ﴿ فَحَقَّ عَلَيۡهَا ٱلۡقَوۡلُ فَدَمَّرۡنَٰهَا تَدۡمِيرٗا ﴾ الإسراء: ١٦، أي ثبت عليها ووجب فلا تغيير فيه . ومن تدبر ذلك ممن يتقي الله تعالى علم يقيناً أن عليه التوقف او اتخاذ الإحتياطات في كثير مما يراه شرعياً.

وقال الإمام ابن القيم رحمه الله تعالى: وقال بعض السلف: ليتق أحدكم أن يقول أحل الله كذا وحرم كذا فيقول الله له كذبت لم أحل كذا ولم أحرم كذا ، فلا ينبغي أن يقول لما لا يعلم ورود الوحي المبين بتحليله وتحريمه أحله الله وحرمه الله لمجرد التقليد أو بالتأويل . ومن هذا لما كتب الكاتب بين يدي أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب رضي الله عنه حكماً حكم به فقال: «هذا ما أرى الله أمير المؤمنين عمر» ، فقال: لا تقل هكذا ، ولكن قل: هذا ما رأى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب . وقال ابن وهب: سمعت مالكا يقول: «لم يكن من أمر الناس ولا من مضى من سلفنا ولا أدركت أحداً أقتدى به يقول في شيء: هذا حلال وهذا حرام ، وما كانوا يجترئون على ذلك ، وإنما كانوا يقولون نكره كذا ونرى هذا حسناً فينبغي هذا ولا نرى هذا» .اهـ من (أعلام الموقعين ١/ -٣٩-) . وتوجد أدلة أخرى كثيرة تؤكد هذا الأصل ولكن فيما ذكرنا كفاية إن شاء الله تعالى.

<u>**الفائدة الثالثة**</u>: قلنا إن ضمير الفاعل في: عصوك ، يشمل كل من يدخل في معناه من المؤمنين والمشركين ، ولكن أولى من يدخل فيه هو من عصى من المؤمنين المذكورين في الآية المجاورة لها ، لأنه أقرب مذكور في كلام تام مقصود بالحكم ، كما أن حرف الفاء بين الآيتين يقوي الصلة المعنوية بينهما. ورجوع الضمير إلى المؤمنين مذكور عند المفسرين كاحتمال او وجه في الإعراب ، نقله أبو حيان والآلوسي من غير اعتراض عليه ، ونقله أيضاً شهاب الدين الحلبي ووصفه بأنه في غاية البعد ، ويظهر أنه استبعد معناه ، علماً أن معناه في غاية الأهمية ، وقد طُبق حكمه في عهد النبوة لأن الصحابة غير معصومين ، كما ذكرنا في الحديث . ثم وجدنا أن صفحة الإسلام العظيم قد وقع تلطيخها بكثير من سياسات القادة والناس الذين صبغوا منكراتهم

بمظاهر إسلامية ، وقَبلها منهم من فقد القدرة على التمييز . وأيضاً فإنه لا سبيل لإنكار المعنى ، فإن الصحابة غير معصومين ، كما أن احتمال عصيان المؤمنين مذكور بأداة الشرط «إنْ» ، وتصلح هذه الأداة للشرط المحتمل والمستبعد والممتنع ، كما في قوله تعالى ﴿ قُلْ إِن كَانَ لِلرَّحْمَٰنِ وَلَدٌ فَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْعَٰبِدِينَ ﴾ الزخرف: ٨١. ولغرض إعادة ضمير: عصوك ، إلى: عشيرتك الأقربين ، وهي عبارة بعيدة نسبياً ، اضطُر ابن عاشور رحمه الله تعالى إلى إدعاء أن عبارة ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ جملة معترضة بين ما قبلها وما بعدها ، ولا شك أن كلامه مخالف للظاهر . ولابد من التنبيه هنا إلى أن العدالة هي الأصل في الصحابة ، وأن هذا الأصل غير معارض لنفي العصمة.

الفائدة الرابعة: سلامة صفحة العقيدة والشرع قضية مقدسة ، ويجب أن تكون سلوكاً وظيفياً راسخاً ، فلا تجوز الإساءة إلى الدين بحال من الأحوال بسبب:

- تلميع القادة والمسؤولين وتبرير أخطائهم.
- العزة بالإثم والأهداف الدفينة التي تمنع من الإعتراف بالخطأ.
- الخلط بين التواضع والتسامح مع الأعضاء وبين تبرير زائف للموقف ، علماً أن التسامح يقتضي إيضاح الصواب مع العفو عن المخالفة.
- تلميع الأعمال الخاطئة لأي جهة كانت بمزعمة العاطفة الدينية.
- التمسك بقضايا فكرية ومذهبية خاسرة ، لضرب من الهوى وقلة تعظيم الحق ، علماً أن الله تعالى قال ﴿ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَيْكُمْ حُجَّةٌ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ فَلَا تَخْشَوْهُمْ وَٱخْشَوْنِى ﴾ البقرة: ١٥٠، يوجب عموم الآية التخلي عن كل خطأ محسوب على الدين كي لا نترك بيد الناس حجة علينا.

الفائدة الخامسة: يتصل بما تقدم قضية تقويم النوايا والدوافع وراء الأعمال المنسوبة إلى الإسلام ، وسيأتي ذلك في مبحث «التقويم» إن شاء الله تعالى.

العطاء التنموي
وتحمل المسؤولية

وهذا من أهم وظائف القائد ، وقد ذكرنا في الكلام عن الأهلية قوله تعالى ﴿ لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ ﴾ آل عمران: ١٦٤، أما تزكية الأعضاء فبمعنى تنميتهم ، وكما يشمل ذلك تزكية القلب او الروح ، فكذلك يشمل ذلك تزكية الحال ، أي تعليم المهارات وتطوير الكفاءات والقُدُرات ، وتأهيل الأعضاء لما هو أعلى من مسـؤولياتهم الحالية ، أي تأهيلهم للمراتب المهنية والقيادية ، وهذا أمر في غاية الأهمية ، وقد سبق تفسير الآية في الكلام عن الأهلية في أوائل الكتاب . وأما تعليم الحكمة فهو تعليم الطرق الصحيحة في التفكير والتصرف . وهذا يمكن ترجمته في أنشطة تعليمية وتدريبية ثم مشـاركة تنفيذية ثم تحمل المسـؤولية.

ومن هذا الأصل عمليات التوجيه والإرشاد ، فيجب أن لا تقتصر على الكتب والمراسلات الرسمية ، بل يجب إعطاء اللقاء المباشر حقه كما يُعطى حقه في التشاور في مجلس النواب وغيره من مجالس القادة . يوضح الأمر أن الوجه هو الجزء الوحيد من الجسد الذي يظهر عليه تفاعل القلب والروح ، كما أن الكلام في اللقاء المباشر يمكن إشباعه بما يخدم الغاية من غير إسراف وثرثرة ، وهذا بخلاف التوجيه الكتابي فإن الغالب فيه اللغة الآلية الجافة من تفاعل الروح.

وينبغي في كثير من التوجيهات ، عدم الإقتصار على سرد التوجيه على المرؤوسين ، ولكن ينبغي فتح المجال للمرؤوسين للنقاش وحرية التعبير وتبادل الأفكار ، فقد يكون عند المرؤوسين ما غفل عنه القادة من الأفكار والحقائق ، وتذكر أن من الحكمة كسب عقول وقلوب الآخرين . ومن المفيد أن يتقاسم القادة جلسات مصغرة للنقاش والتداول مع الأعضاء . وتدبر في هذا المجال قوله تعالى ﴿ .... فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمْ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨.

ويقترن العطاء الفكري والتدريبي بالعطاء العاطفي والمشاعر الطيبة ، فمن الضروري أن يشعر الأعضاء بأن القائد يريد لهم الخير والتقدم ويريد دفع الشر عنهم وأنه حريص على ذلك ، وانظر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ١٢٨، وكذلك نصوص الموالاة فإنها توجب تبادل الموالاة بين المؤمنين.

ومن الظلم أن يريد القائد الإحترام لنفسه وهو لا يحترم المرؤوسين او يريد منهم الطاعة وهو لا يجهد نفسه في حقوقهم وحمايتهم!! وقد قال تعالى ﴿ أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ البقرة: ٤٤ ، وفي حديث أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ « لاَ يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ » رواه البخاري وغيره . ولذلك ينبغي للقائد أن يكون هو القدوة في بذل الولاء لرعيته.

وتوجد مرتبة أخرى أقرها الإسلام ، وهي الإيثار كما في قوله تعالى ﴿ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُوا۟ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ الحشر: ٩، فهذا إيثار نابع من القلب يجعل صاحب الحاجة الحقيقية يرى من كل قلبه أنه ليس بحاجة إلى هذا الشيء وأن الآخر أولى به ، قال ابن عاشور: ويجوز وجه آخر بأن يحمل لفظ حاجة على استعماله الحقيقي اسم مصدر الإحتياج فإن الحاجة بهذا المعنى يصح وقوعها في الصدور لأنها من الوجدانيات والإنفعالات . ومعنى نفي وجدان الإحتياج في صدورهم أنهم لفرط حبهم للمهاجرين صاروا لا يخامر نفوسهم أنهم مفتقرون إلى شيء مما يُؤتاه المهاجرون ، أي فهم أغنياء عما يؤتاه المهاجرون فلا تستشرف نفوسهم إلى شيء مما يؤتاه المهاجرون بَلْهَ أن يتطلبوه .اهـ من (تفسير ابن عاشور) ، وهذا هو ظاهر الآية الكريمة وإن جعله ابن عاشور جائزاً من وجه آخر.

وتُعَدُ ممارسة العطاء العاطفي الصادق او إرادة الخير للجميع من ضروريات القيادة الناجحة وغير الإستبدادية ، وبصرف النظر عن مشارب المرؤوسين ومذاهبهم . أما في المسار

العام فتدبر قوله تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ ﴾ آل عمران: ١٥٩، فعلى كل قائد أن يكون بمثل هذا العطاء مع مرؤوسيه . وكل قائد يحقد على المرؤوسين فإنه ينتهي بالطغيان والإستبداد . وأما في السلوك الشخصي والوظيفي للقائد ، فالأمر يبدأ بتبسم يدل على السعادة بوجود الأعضاء وبالكلام الطيب معهم . وعَنْ أَبِي ذَرٍّ ، قَالَ: قَالَ لِيَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا ، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْقٍ » رواه مسلم وغيره . وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « الْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ » رواه أحمد وابن حبان وصححه الألباني وشعيب الأرناؤوط . ثم ينبغي أن يَظهر حرص القائد على مصلحة الأعضاء وتنمية حالهم ، كما ذكرنا قبل قليل في تفسير قوله تعالى ﴿ وَيُزَكِّيهِمْ ﴾ آل عمران: ١٦٤ .

وانظر في هذه المعاني الأبيات الرائعة للمقنع الكندي:

يُعاتِبُني في الدَينِ قَومي وَإِنَّما ... دُيونيَ في أَشياء تُكسِبُهُم حَمدا
أَسُدُّ بِهِ ما قَد أَخَلّوا وَضَيَّعوا ... ثُغورَ حُقوقٍ ما أَطاقوا لَها سَدّا
فَإِن يَأكُلوا لَحمي وَفَرتُ لحومَهُم ... وَإِن يَهدِموا مَجدي بنيتُ لَهُم مَجدا
وَإِن ضَيَّعوا غيبي حَفظتُ غيوبَهُم ... وَإِن هُم هَوَوا غَييِّ هَوَيتُ لَهُم رُشدا
وَلا أَحمِلُ الحِقدَ القَديمَ عَلَيهِم ... وَلَيسَ رئيسُ القَومِ مَن يَحمِلُ الحِقدا
فَذلِكَ دَأبي في الحَياةِ وَدَأبُهُم ... سَجيسَ اللَيالي أَو يُزيرونَني اللَحدا

ومن ضروريات العطاء في المؤسسات ، أن يتعرف القادة والمدراء إلى خصائص الأعضاء ومواهبهم ، وذلك لوضع كل عضو في مجال قوته او موهبته.

والنجاح في هذا العطاء كله هو من أهم علامات نجاح او فشل القائد ، اللهم إلا إذا كان القائد منزوع الصلاحيات . يوضح الأمر أن تولي السلطة يجب أن يقترن بتحمل المسؤولية بأفضل ما يمكن ، فإن فَشِلَ فريق من فرق العمل في القسم او المؤسسة ، فإن قائد المؤسسة

يتحمل مسؤولية مباشرة او غير مباشرة عن كل موضع من مواضع طريق الفشل . فإن كان الفشل بسبب ضعف الأهلية فإن القائد مسؤول عن تأهيل الفرق والأعضاء في مؤسسته ، وإن كان الفشل بسبب ضعف التخطيط فإن القائد مسؤول عن ضمان تدريبهم على التخطيط ومساعدتهم في ذلك ، وإن كان الفشل بسبب غلظة القائد وجفاف مشاعره فإنه سبب مهم في إنفضاض الأعضاء عن واجباتهم وفشلهم في المغالبة ، وهكذا يُقال في سائر مفاصل العمل . ولذلك كان من المشهور عند خبراء القيادة أن حمل المسؤولية يـبقى في عنق القائد ، فإن كان له مساعدون يقومون ببعض أعماله ، فإن مسؤولية المساعدين لا ترفع مسؤولية القائد ، أي ان تحمل المسؤولية ليس فيه توكيل ولا تفويض ولكن فيها شراكة منضبطة.

وفي المناصب السياسية ، فإن تحمل المسؤولية يتضمن الإلتزام التام بتحقيق المصالح العامة وبحماية الشعب والدولة ودفع المخاطر عنها ، وما يقتضيه ذلك من قرارات ثقيلة ومسؤوليات كبرى ، وتدبر قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧، ومعلوم أن النهي يفيد دوام المنع ويشمل الكثير والقليل . وقريب من ذلك يُقال في أعمال كثيرة ، ففي كتاب (مبادئ النجاح ٢٥٣-٢٥٤) أمثلة عملية تبين خطورة الإلتزام بنسبة (٩٩،٩ ٪) فقط!! فإن ذلك في دولة مثل الولايات المتحدة يمكن أن يعني: مئآت العمليات الجراحية غير السليمة كل اسبوع ، وفقدان آلاف المواد البريدية كل ساعة ، وسحب آلاف الصكوك من حسابات خاطئة كل ساعة ، إلى غير ذلك من الحوادث الكارثية.

حل المعضلات

وتولي القرارات الثقيلة

المعضلة هي ما صَعُب وأتعب او امتنع واستغلق من الشدائد والتحديات ، يُقال: عَضَّل وأعضَل بهم الأمر أي صَعُب وأشكل او اشتد ، وأعضله الأمر: غلبه ، وعن عمر: أعْضَل بِي أهل الْكُوفَة ، لَا يرضون أَمِيراً وَلَا يرضاهم أَمِير . وقال تعالى ﴿ فَلَا تَعْضُلُوهُنَّ أَن يَنكِحْنَ أَزْوَٰجَهُنَّ

إِذَا تَرَاضَوْاْ بَيْنَهُم بِٱلْمَعْرُوفِ ﴾ البقرة: ٢٣٢، العضل هنا التضييق والتشديد . فالمقصود هنا أن تكون القيادة بأهليتها وسياساتها أقوى من المعضلات ، وذلك للنسبية في القوة والضعف ، فإنه يصح أن تقول: أعضل الدَّاءُ الطبيب الفلاني ، أي أعجزه ، ولكنه لم يُعضل الطبيب الآخر . ومسؤولية القيادة في حل المعضلات العامة هي من مضامين قول النبي ﷺ « إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ » رواه مسلم والبخاري . وسبق أن ذكرنا أن معنى «جُنَّةٌ» هو ساتر وحماية وغطاء وملجأ ، فهو في المقدمة في مواجهة المعضلات وصناعة القرار فيها وتحمل مسؤولية ذلك ، ويقتضي هذا الواجب وجود الصفات والواجبات القيادية والإلتزام بالشورى . وستأتي تفاصيل في المباحث القادمة إن شاء الله تعالى.

والمقصود هنا التنبيه إلى أصل الموضوع والتذكير ببعض مهارات فهم المعضلة كرؤية الدواخل والبواطن والأسباب والعواقب ، فمنها:

- **عدم الإنخداع بالرؤية السطحية**: قال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُواْ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣، واضح من الآية الكريمة أن أولي الأمر وهم هنا قادة السياسة او الأمن والدفاع ، يجب أن تكون عندهم الأهلية لفهم الدواخل والخبايا غير المعلنة ، وتحمل مسؤولية القرار بشأنها . يؤكد ذلك ثبوت الذم على من اكتفى بالظواهر المحسوسة دون الدواخل التي تحتاج إلى بصيرة وكشف وتنقيب ، من ذلك قوله تعالى ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلَأُ مِن قَوْمِهِ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ وَكَذَّبُواْ بِلِقَآءِ ٱلْأَخِرَةِ وَأَتْرَفْنَٰهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا مَا هَٰذَآ إِلَّا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يَأْكُلُ مِمَّا تَأْكُلُونَ مِنْهُ وَيَشْرَبُ مِمَّا تَشْرَبُونَ ﴾ المؤمنون: ٣٣ . مثال آخر هو المعالجة السطحية لأمراض العمل والأداء ، أي معالجة الأعراض دون الأسباب والجذور ، مما يؤدي إلى حلول ترقيعية ومؤقتة.

● **فهم الإشارات والمقدمات والتطلع إلى التوقعات:** قال تعالى ﴿ وَلَوْ نَشَآءُ لَأَرَيْنَٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَٰهُمْ ۚ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ ٱلْقَوْلِ ﴾ محمد: ٣٠، وقال تبارك وتعالى ﴿ فَٱنظُرْ إِلَىٰٓ ءَاثَٰرِ رَحْمَتِ ٱللَّهِ ﴾ الروم: ٥٠، وقال تعــالى ﴿ أَوْ تَحُلُّ قَرِيبًا مِّن دَارِهِمْ ﴾ الرعد: ٣١ ، وقال تعــالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام: ١٢٠ ، وقال تعالى ﴿ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ لقمان: ٢٠. فكثير من الأمور تسبقها علامات غير مباشرة او رسائل شبه خفية وإشارات دقيقة ، وقد تكون هذه الإشارات مفيدة جداً في دفع المضار وجلب المصالح ، ولكنها تحتاج إلى من يرصد ويلاحظ ويوظف هذه الإشارات للبحث عن البواطن وما تقتضيه من إجراءات ، فالكفاءة في تجنب الخطر مثل الكفاءة في التغلب عليه ، وكذلك الفضيلة في رؤية الفرصة ليست بأقل من فضيلة العمل على اغتنامها . ويتصل بذلك موضوع إثارة الإحتمالات وقياس او افتراض درجة توقعها ، فهذا من الضرورات العالية الأولوية . فإنك حين تخطط لعمل وتريد أن توازن بين المنافع والمضار وبين الإسراف والتقصير وبين توقعات النجاح والفشل ، فإن عليك أن تقوم بتقدير او افتراض الإحتمالات الجيدة وغير الجيدة الناتجة عن العمل كله وعن كل قطعة من الخطة . وعلى أساس هذه التقديرات الإحتمالية يتم اتخاذ الإحتياطات الإستباقية وإعداد الخطط البديلة وخطط الترميم . وذكرنا افتراض الإحتمالات بصيغة الجمع ، لأن التعلق بافتراض محدد قد يؤدي إلى التعامل معه وكأنه حقيقة ، وهو أمر كثير الضرر إذا كان الإفتراض خطأ . وهذا النوع من الفهم يؤدي إلى الإستعداد ، ومعلوم أن الإستعداد يمنع الفشل والهزيمة.

● **الشعور القوي بأهمية الحدث وخطورته:** والقضية ليست مجرد حدس ولكن الأمر يعتمد على تأهيل وظيفي قوي وعلى رصد شامل للأحداث وجمع المعلومات وفرزها وتحليلها ومقارنتها بركيزة المعلومات الأساسية.

- **القدرة على التكيف مع المواقف** ، وهو نقيض التصلب الذهني عند من يرفض المراجعة والتحديث ويتصلب على سياقات مكررة مع كل جديد.

الإحترام المتبادل

بين السلطة والمرؤوسين

أما تولي السلطة فقد قال تبارك وتعالى ﴿ **يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا** ﴾ النساء: ٥٩، وواضح أن واجب الطاعة يتضمن الإحترام ، وقد تقدم تفسير مفصل للآية الكريمة.

ومن النصوص المشهورة في احترام السلطة الشرعية حديث عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ ، قَالَ: قَتَلَ رَجُلٌ مِنْ حِمْيَرَ رَجُلًا مِنَ الْعَدُوِّ ، فَأَرَادَ سَلَبَهُ فَمَنَعَهُ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ ، وَكَانَ وَالِيًا عَلَيْهِمْ ، فَأَتَى رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَوْفُ بْنُ مَالِكٍ، فَأَخْبَرَهُ ، فَقَالَ لِخَالِدٍ « مَا مَنَعَكَ أَنْ تُعْطِيَهُ سَلَبَهُ؟ » قَالَ: اسْتَكْثَرْتُهُ يَا رَسُولَ الله، قَالَ « ادْفَعْهُ إِلَيْهِ » ، فَمَرَّ خَالِدٌ بِعَوْفٍ ، فَجَرَّ بِرِدَائِهِ ، ثُمَّ قَالَ: هَلْ أَنْجَزْتُ لَكَ مَا ذَكَرْتُ لَكَ مِنْ رَسُولِ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَسَمِعَهُ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَاسْتُغْضِبَ ، فَقَالَ « لَا تُعْطِهِ يَا خَالِدُ ، لَا تُعْطِهِ يَا خَالِدُ ، هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُونَ لِي أُمَرَائِي؟ إِنَّمَا مَثَلُكُمْ وَمَثَلُهُمْ كَمَثَلِ رَجُلٍ اسْتُرْعِيَ إِبِلًا أَوْ غَنَمًا ، فَرَعَاهَا ثُمَّ تَحَيَّنَ سَقْيَهَا ، فَأَوْرَدَهَا حَوْضًا فَشَرَعَتْ فِيهِ فَشَرِبَتْ صَفْوَهُ وَتَرَكَتْ كَدْرَهُ ، فَصَفْوُهُ لَكُمْ وَكَدْرُهُ عَلَيْهِمْ » رواه مسلم وغيره.

ويقوم احترام القادة على ثلاث ركائز ، **الركيزة الأولى**: كون القائد المؤهل جديراً بالإحترام ، وفي القرآن الكريم أدلة كثيرة في هذا المعنى ، سبق ذكر بعضها في الفائدة الخامسة من تفسير آية الطاعة ، وهو العنوان الأول في المبحث الرابع . ويجب على كل قائد المحافظة على الجدارة بفعل ما يجب عليه واجتناب الوقوع في القوادح . **الركيزة الثانية**: وجود ثقافة احترام السلطة الشرعية

مقترنة بثقافة واجبات القادة والحقوق عليهم . **الركيزة الثالثة**: أنظمة عادلة وحازمة في المكافأة والمحاسبة.

ومن علامات ممارسة السلطة والقيام بالمسؤولية ، شعور المرؤوسين بأن القائد موجود دائماً بشخصه او بنفوذه ، وليس ذلك للضغط عليهم ولكن للمساعدة في التوجيه والتخطيط وحل المشاكل . وتدبر ما حصل لقوم موسى عليه السلام حين شعروا بغياب قائدهم واستضعفوا من ناب عنه ، قال تبارك وتعالى ﴿ وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوۡمِهِۦ غَضۡبَٰنَ أَسِفٗا قَالَ بِئۡسَمَا خَلَفۡتُمُونِي مِنۢ بَعۡدِيٓۖ أَعَجِلۡتُمۡ أَمۡرَ رَبِّكُمۡۖ وَأَلۡقَى ٱلۡأَلۡوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأۡسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيۡهِۚ قَالَ ٱبۡنَ أُمَّ إِنَّ ٱلۡقَوۡمَ ٱسۡتَضۡعَفُونِي وَكَادُواْ يَقۡتُلُونَنِي فَلَا تُشۡمِتۡ بِيَ ٱلۡأَعۡدَآءَ وَلَا تَجۡعَلۡنِي مَعَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٥٠.

ومن المفيد في هذا المعنى أن يشارك القائد أحياناً في بعض أعمال الفروع والتنفيذ ، بطريقة تُشعرهم أن القائد منهم ومعهم ، وهذا قريب من الممارسة المحدودة من موقع فرعي . ويُفضل أن تكون مشاركة حقيقية وليست شكلية ولكنها محدودة . وعَنِ البَرَاءِ ﷺ ، قَالَ: رَأَيْتُ النَّبِيَّ ﷺ يَوْمَ الخَنْدَقِ وَهُوَ يَنْقُلُ التُّرَابَ حَتَّى وَارَى التُّرَابُ شَعَرَ صَدْرِهِ . رواه البخاري . وعَنْ عَبْدِ الله ابْنِ مَسْعُودٍ ، قَالَ: كُنَّا يَوْمَ بَدْرٍ كُلُّ ثَلَاثَةٍ عَلَى بَعِيرٍ ، كَانَ أَبُو لُبَابَةَ وَعَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ زَمِيلَيْ رَسُولِ الله ﷺ ، قَالَ: وَكَانَتْ عُقْبَةُ رَسُولِ الله ﷺ ، قَالَ: فَقَالَا: نَحْنُ نَمْشِي عَنْكَ ، فَقَالَ: « مَا أَنْتُمَا بِأَقْوَى مِنِّي وَلَا أَنَا بِأَغْنَى عَنِ الْأَجْرِ مِنْكُمَا » رواه أحمد وابن حبان والحاكم ، وهو صحيح الإسناد وصححه الحاكم على شرط مسلم.

وأما التواضع للمرؤوسين ففيه أدلة كثيرة ، منها قوله تعالى ﴿ وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ الحجر: ٨٨ ، وقال تعالى ﴿ أَذِلَّةٍ عَلَى ٱلۡمُؤۡمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى ٱلۡكَٰفِرِينَ ﴾ المائدة: ٥٤ ، وقال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ

﴿ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴾ آل عمران: ١٥٩ وفي هذا المعنى أحاديث صحيحة . وتقدم أن التواضع يجب أن لا يُفسد الإحترام المتبادل.

وأما حقوق المرؤوسين السياسية والقانونية ، فمنها تيسير سبل استقبال النصيحة ، فإن الدين هو النصيحة كما صح في الحديث ، وكذلك تنظيم سبل استقبال المنازعة التي تستند إلى الشرع كقضايا المصالح العامة وشبهها ، فإن آية النساء التي صدرنا بها العنوان صريحة في رد النزاع إلى القرآن والسنة وليس إلى رأي القائد ، سواء كان النزاع فيما بين المرؤوسين او بينهم وبين القيادة.

وأما من زعم أن اجتهاد الإمام يرفع الخلاف ، فكلامه يصطدم مع نص القرآن ، بل لو قال قائل بمنع الإمام من إلزام الأمة باجتهاده إلا إذا طاوعه أهل الشورى لكان قوله أقرب إلى الصواب.

اعتبار المرؤوسين

جسم المؤسسة العامة وشركاء فيها

قال تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ ﴾ المائدة: ٢ ، فقوة المؤسسة هي قوة التضامن بين العاملين فيها ، قادة ومرؤوسين ، وعَنْ أَبِي مُوسَى عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا » وَشَبَّكَ أَصَابِعَهُ . رواه البخاري ومسلم . وتدبر قوله تعالى ﴿ وَشَدَدۡنَا مُلۡكَهُۥ وَءَاتَيۡنَٰهُ ٱلۡحِكۡمَةَ وَفَصۡلَ ٱلۡخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠، الملك المشتد او المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة والأنشطة فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا تصدعات ، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه . ولعله من المفيد التذكير بتشبيه شعب بلا قيادة فاعلة بجسد بلا رأس ، وشعب بقيادة ضعيفة او فاسدة كجسد مريض ،

وقيادة بلا شعب قوي كرأس عاجز عن تحريك الجسد . فلا شك أن اشتداد المؤسسة لا يتم إلا بكفاءة وتعاون الأعضاء كلهم.

ولذلك يجب على القيادة والإدارة:

- الحذر الشديد من إشعار بعض الأعضاء بقلة أهميتهم او عدم الحاجة إليهم فإن ذلك يوهن تماسكهم وتعاونهم ويجعل في مجال عملهم فجوة قابلة للإتساع وكذلك قابلة للإختراق.
- البحث في داخل كل عضو عن مزاياه وحسناته لتكليفه بالعمل المناسب لأوصافه . ومن الطبيعي أن يتفاوت الأعضاء في قُدراتهم ، فلا لوم على من يختار المثابرة على عمل رتيب متكرر او عمل بعيد عن المشاكل ويؤدي واجبه فيه ، ولكن بشرط أن يوضع كل عضو في المكان المناسب له وأن يُتَقبل نظام العمل بصدر رحب.
- الإهتمام الحقيقي بالأعضاء ومساعدتهم في إزالة العوائق من طريق العمل الوظيفي ، بما في ذلك التوجيه والمساعدة في حل او تخفيف المشاكل الشخصية والعائلية.
- الأداء الجماعي هو ما تستطيع الجماعة فعله كجسد واحد كما ينبه إليه الحديث النبوي الشريف ، فلا فائدة من اندفاع القادة إذا كان الأعضاء رافضين او غير مندفعين . ولذلك كانت عمليات تشكيل الرأي العام من ضروريات القيادة السياسية . والأمر قريب من ذلك في المؤسسات العامة عموماً ، فحرص القادة على الكفاءة والتطوير والتحسين لن ينجح إذا لم يقترن برفع كفاءة الأعضاء وتأهيلهم وجمع كلمتهم . وتوجد وسائل ذكية لتسريع حركة الأعضاء كجسد واحد ، وهي تختلف بحسب نوع الحركة ومجالها ، غير أنها تقوم على ثلاث ركائز ، **الأولى**: عمليات رفع المعنويات وتوحيد الإتجاه العام . **الثانية**: عمليات التحفيز . **الثالثة**: عمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات التأهيلية والمادية).
- مساهمة الأعضاء (الشركاء) في متطلبات العمل العام: قال تعالى ﴿ وَلَوْ أَرَادُواْ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةً وَلَٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُواْ مَعَ

ٱلْقَـٰعِدِينَ ﴾ التوبة: ٤٦. واضح أن ضمير الفاعل في: أرادوا ، وفي: لأعدوا ، يرجع إلى من لم يُرد فلم يُعد عدة من المرؤوسين . ولذلك فإن الآية الكريمة تبين صراحة قضية من المسلمات ، وهي مع شدة وضوحها تخفى على كثير من الناس ، وهي أن أموال الدولة هي أموال الأمة ، وتكون القيادة مسؤولة عن إدارة المال العام . فإن نَـقَصَ المال العام عن ضروريات الأمة كالتعليم والصحة والأمن والدفاع وغيرها ، فإن الأمة تتحمل مسـؤولية كفاية الضروريات وما يخدم الضروريات . وينبغي أن يكون الأمر واضحاً لكل مكلف من المؤمنين ، وهكذا الحكم في سائر الأوامر والنواهي الشـرعية . وتدبر هنا قوله تعالى ﴿ أَنْ أَقِيمُواْ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُواْ فِيهِ ﴾ الشورى: ١٣، فالقيام نقيض القعود ، أي يجب على المكلفين عموماً النهوض بالدين وتوفيته حقه من العلم والمال والعمل . وقال تعالى ﴿ كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ ﴾ عبس: ٢٣، قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه ، أي فعله وإتمامه ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَـإِذَا قَضَيْتُم مَّنَـٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ ﴾ البقرة: ٢٠٠. ففي الآية زجر وإنكار على من لم ينفذ ما أمر الله تعالى به ، ويستلزم ذلك إعداد وسائل التنفيذ ووسائل الحماية والإدامة والتطوير ، ومن هنا اشتهر عن العلماء قولهم: ما لا يتم الواجب إلا به فهـو واجب ، ويمكن تحويل هـذه المعانـي إلى أنظمة قانونية . وهذا كله يذهب بالمرؤوس بعيداً عن التلقي السلبي لأوامر القادة ، لأن القائد وكيل عنه ، فالمرؤوس ليس مجرد آلة . ولذلك ينبغي للمرؤوس فهم مقاصد الأوامر والنواهي ، ومتابعة مجريات العمليات الحكومية لضمان سلامة المسار وجودة عمليات النهوض . ويمكن أن تكون المتابعة بنشاط فردي من المرؤوسين ، ويمكن أن تكون بتعاون جماعي كما في التكتلات المدنية وجمعيات الإصلاح والرقابة والشفافية وغيرها.

الإشراف العام

وكثير من ذلك إشراف غير مباشر ، ولكن بكفاءة عالية وطرق استطلاع مساعدة . والمقصود أن يعلم القائد الأمور المهمة التي تجري ضمن مسؤوليته . وتدبر الحديث المشهور « أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْـئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْـئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما . وواضح أن تحمل المسؤولية يستلزم العلم بمجريات الأحداث ، ولذلك كثر كلام السلف في ذم احتجاب الأمراء عن الرعية.

ومن روائع ما يُروى عن علي عليه السلام الخبر عَنْ مُهَاجِرٍ الْعَامِرِيِّ ، قَالَ: كَتَبَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عَهْدًا لِبَعْضِ أَصْحَابِهِ عَلَى بَلَدٍ ، فَكَانَ فِيهِ: «أَمَّا بَعْدُ! فَلَا تُطَوِّلَنَّ حِجَابَكَ عَلَى رَعِيَّتِكَ ، فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوُلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَقِلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ ، وَالِاحْتِجَابُ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتُجِبُوا دُونَهُ ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبُحُ الْحَسَنُ وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ وَيُشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ» رواه أبو بكر الدينوري في (المجالسة وجواهر العلم). وهذا الأصل هو أحد مضامين قوله تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ ﴾ ص: ٢٠. فالملك المشتد تأتيه أنباء الثغرات ليقوم بغلقها ، وكذلك أنباء الفراغات ليقوم بملئها . ولا يتم الإشراف العام إلا بسلسلة عالية الكفاءة من القادة والمدراء والأعضاء.

المكافأة والمحاسبة

قال تعالى ﴿ قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾ ﴾ الكهف: ٨٧ – ٨٨ ، الآيـة الأولى فـي الظلم المركب كمظالم الطغاة المتراكمة ، بدليل أن عقوبـة الدنيا لا تكفي للخلاص من عقوبة الآخـرة . وأما الآية الثانية فعامة وتدل على أن العمل الصالح يستحق ثناءً حسناً ومكافأة . وأما المحاسبة وربما العقوبة فتقتضيه أدلة كثيرة في حكم خيانة الأمانة والتقصير المتعمد ، خاصة في

العمل العام وفي كل عمل يلامس حقوق ومصالح الآخرين ، من ذلك قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧ ، وقوله تعالى ﴿ وَٱلۡعَصۡرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ ﴿٣﴾ ﴾ العصر: ١ – ٣.

وفي المحاسبة الفاعلة حديث النُّعْمَان بْن بَشِيرٍ ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « مَثَلُ القَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللهِّ وَالوَاقِعِ فِيهَا، كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ ، فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلاَهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا ، فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ المَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا ، فَإِنْ يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا ، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا، وَنَجَوْا جَمِيعًا » رواه البخاري وأحمد والترمذي . يتضمن الحديث تغيير المنكر بالعمل ، ومنع أسباب الإضرار بالآخرين ، وما يقتضيه كل ذلك من تقويم ومحاسبة.

وتوجد قواعد مهمة في قضية المكافأة والعقوبة:

الأخطاء الإجتهادية: المقصود بها الأخطاء الوظيفية السالمة من أمرين ، الأمر الأول: التوجه المتعمد إلى الخطأ . الأمر الثاني: الإهمال المتعمد لمتطلبات الإصابة . قال تعالى ﴿ وَلَيۡسَ عَلَيۡكُمۡ جُنَاحٞ فِيمَآ أَخۡطَأۡتُم بِهِۦ وَلَٰكِن مَّا تَعَمَّدَتۡ قُلُوبُكُمۡ ﴾ الأحزاب: ٥ ، والجُناح هو الهمّ والأذى والميل إلى الإثم ، وهو في الآية نكرة منفية تفيد العموم ، فالآية الكريمة تمنع من تحميل المخطئ غير المتعمد أي نوع من الأذى والهمّ والتأثيم . وعن عُمَرَ بْنِ الخَطَّابِ رَضِيَ الله عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِّ ﷺ يَقُولُ « إِنَّمَا الأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى » ، رواه البخاري وأبو داود وابن ماجه . فتدبر صيغة الحصر في الحديث ، فلا شك أن غير العاصي بتعمد الإهمال ولا بتعمد التوجه الخاطئ ، فلا شك أنه قد نوى الإصابة وليس الخطأ ، فله ما نوى . ويستعمل السلف عبارة «ترك الأولى» في الأمور التي استندت إلى نية صالحة وجهد وظيفي

صالح ، وتدبر في هذا المعنى العتاب اللطيف في قوله تعالى ﴿ عَفَا ٱللَّهُ عَنكَ لِمَ أَذِنتَ لَهُمۡ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَتَعۡلَمَ ٱلۡكَٰذِبِينَ ﴾ التوبة: ٤٣ ، فالبداية بالعفو ثم إيضاح ما كان أولى بالإتباع . فكذلك في العمل الوظيفي ، فعلى تقدير سلامة الموقف ، فإن الخطأ أمر طبيعي مع المجتهدين في العمل ، ثم بحسب آثار الخطأ يمكن إغفاله او إجراء عمليات تعديل او تعويض او غير ذلك مما يقتضيه المقام . وقريب من ذلك يُقال في إغفال بعض الأخطاء والهفوات الصغيرة التي ليس لها تأثير سلبي ، فإن الصغائر لا يسلم أحد منها ، كما أن كثرة المحاسبة عليها تكدر الأجواء وتوهن الإندفاع . ومن الكلام المتداول أن الذي لا يخطأ هو الذي لا يعمل ، ومن نحو هذا المنطلق استعمل العميد جي نازاريث عبارة «الأخطاء الإيجابية» في كتابه (التفكير السديد ٢٩٥-٢٩٦) . ويؤكد كل ذلك قـوله تعالى ﴿ وَلَوۡ كُنتُ أَعۡلَمُ ٱلۡغَيۡبَ لَٱسۡتَكۡثَرۡتُ مِنَ ٱلۡخَيۡرِ وَمَا مَسَّنِيَ ٱلسُّوٓءُ ﴾ الأعراف: ١٨٨.

ولكن ينبغي التنبيه هنا إلى أن حرمات الآخرين محرمة في كل حق مشترك ، ولذلك ينبغي إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتقليل الأخطاء إلى أقل ما يمكن ، فمن هذه الإجراءات: **الإجراء الأول**: إيضاح قواعد صناعة القرار للمستويات الإدارية كلها ، كمهارات تعميق الرؤية وإنضاجها وتنقيحها وتقويمها . فكل رأي لم يستوف عمليات الإنضاج والتقويم ، فربما يصح تقديمه كمقترح للدراسة ، ولا مؤاخذة على ذلك ولا ملامة على خطأ في فكرة ليست للتنفيذ . وأما التنفيذ من غير استيفاء الإنضاج والتقويم ، فالخطأ فيه خاضع للمحاسبة . وبخلاف ذلك الرأي غير الصائب إذا استوفى عمليات التنقيح والإنضاج والتقويم ، فلا مؤاخذة على صناع القرار ، ولكن قد يجب على الحكومة او المؤسسة تعويض المتضررين . ولذلك يجب في القرارات العامة كتابة وتوثيق نشأة القرار ودواعيه وعمليات تحليله وتنقيحه وإنضاجه وتقويمه كلها وبالتفصيل ، وبخلاف ذلك فإن المخطئ لن يتمكن من إثبات سلامة موقفه ، كما أن الدرجات الإدارية العليا تتحمل المسؤولية . **الإجراء الثاني**: الإهتمام الشديد بعمليات التأهيل والتدريب وبمساعدة المبتدئين في العمل.

الأخطاء القابلة للعفو والإصلاح: وهذا أصل في غاية الأهمية ، ومن الآثار المشهورة قولهم «قد يعثر الجواد ؛ ولكل جواد كبوة ولكل صارم نبوة ولكل عالم هفوة». وفي نصوص الإسلام أمثلة كثيرة من الأخطاء القابلة للعفو والإصلاح ، منها قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ تَوَلَّوۡاْ مِنكُمۡ يَوۡمَ ٱلۡتَقَى ٱلۡجَمۡعَانِ إِنَّمَا ٱسۡتَزَلَّهُمُ ٱلشَّيۡطَٰنُ بِبَعۡضِ مَا كَسَبُواْۖ وَلَقَدۡ عَفَا ٱللَّهُ عَنۡهُمۡۗ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ حَلِيمٞ ﴾ آل عمران: ١٥٥، ولا شك أنه لا تجوز مؤاخذة من عفا الله عنه . ومنها قوله تعالى ﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴾ آل عمران: ١٥٩. وتدبر قوله تعالى ﴿ وَلَوۡ أَنَّهُمۡ إِذ ظَّلَمُوٓاْ أَنفُسَهُمۡ جَآءُوكَ فَٱسۡتَغۡفَرُواْ ٱللَّهَ وَٱسۡتَغۡفَرَ لَهُمُ ٱلرَّسُولُ لَوَجَدُواْ ٱللَّهَ تَوَّابٗا رَّحِيمٗا ﴾ النساء: ٦٤، فالنص صريح أن الإعتراف بالتقصير والتراجع عنه يقتضي العفو والمغفرة ، بل إن آية آل عمران تنبه إلى إمكان قبول الإعتراف الضمني ، أي غير الصريح . ولذلك فإن مساعدة المخطئ وتشجيعه على الإصلاح والنهوض أولى بكثير من تقريعه وعقوبته على الخطأ . ومن المفيد اعتماد رقابة التشجيع والتحريك وتقديمها على رقابة المحاسبة والمعاقبة . معنى ذلك أنه إذا بلغك شيء عن ضعف أداء موظف فإنه يمكنك التواعد على لقاء رسمي معه ، لا للتقويم والمحاسبة ولكن لمناقشة العمل وظروفه وطرق التحسين وما يمكن أن يُكلف به ، ومع عبارات تشجيعية . واتباع هذا الأسلوب قد يحقق نتائج عالية ويقلل التقارير السلبية . ولكن إذا كانت الأخطاء بسبب ضعف الأهلية ، فلا مجال إلا لتنمية الأهلية إن كان ذلك ممكناً ، او تحويل الموظف إلى عمل مناسب لأهليته ، وذلك لقوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ النساء: ٥٨. وقد ذكرنا أن من ضروريات العطاء في المؤسسات ، أن يتعرف القادة والمدراء إلى خصائص الأعضاء ومواهبهم ، وذلك لوضع كل عضو في مجال قوته او موهبته . أي ان استعمال الموظف في مواضع قوته وتنميتها أفضل بكثير من تقريعه على مواضع ضعفه.

ولكن يتفاقم الأمر حين يكون الحال رفضاً للإصلاح وتهاوناً في النهوض من جديد او قادحاً في الأهلية .

من طرق الإصلاح قبل العقوبة: التعويض بتكليف إضافي ، أي بحسنات ماحية كما يقول الفقهاء ، قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْحَسَنَٰتِ يُذْهِبْنَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ ۚ ذَٰلِكَ ذِكْرَىٰ لِلذَّٰكِرِينَ ﴾ هود: ١١٤ ، وهذا يفعله المخطئ وهو في كامل احترامه ، بل يُشكر عليه ، فهو من الطرق المقدمة ما لم يمنع منه مانع . وهنا فرق بين العمل الخاطئ والنقص في العمل الصحيح ، فكل عمل غير صحيح يحتاج إلى تغيير او تحمل العواقب ، وأما النقص في العمل الصحيح فيمكن إتمامه او التعويض عنه ، وذلك بحسب نوع العمل ونوع النقص.

احترام الفرد في المؤسسة: قال تعالى ﴿ **يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُوا۟ خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَآءٌ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۖ وَلَا تَلْمِزُوٓا۟ أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا۟ بِٱلْأَلْقَٰبِ ۖ بِئْسَ ٱلِٱسْمُ ٱلْفُسُوقُ بَعْدَ ٱلْإِيمَٰنِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ** ﴾ الحجرات: ١١، وتذكر حديث أبي هريرة عن النبي ﷺ قال « بِحَسْبِ امْرِئٍ مِنَ الشَّرِّ أَنْ يَحْقِرَ أَخَاهُ الْمُسْلِمَ ، كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم في سياق حديث ، والعِرْض هو كل ما يُحامي الإنسان عنه من حقوقه وممتلكاته المعنوية والمادية.

حسد الأقران: ينبغي أن يكون حسد الأقران وتكدير الخواطر قليلا ، ولا يصل بحال من الأحوال إلى المكر بالآخرين ولا إلى العمل على إبعادهم من التنافس على الخير ونحو ذلك من الوسائل الوضيعة . والتنافس مطلوب وهو أن يرى الفرد العمل الموجود مقداراً ونوعاً ، فيعمل على تجاوزه والتقدم عليه وأن لا يقف في التقدم ، ولكنه يرجو لإخوانه من كل قلبه بلوغ مثل ذلك ، فإن سبقه بعض إخوانه فإنه يستطيع أن ينال أجراً عظيماً بمحبتهم والسرور بتقدمهم ، فعَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ، قَالَ: جَاءَ رَجُلٌ إِلَى رَسُولِ اللهِ ﷺ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللهِ مَتَى السَّاعَةُ؟ قَالَ « وَمَا

أَعْدَدْتَ لِلسَّاعَةِ؟ » ، قَالَ: حُبَّ اللهِ وَرَسُولِهِ ، قَالَ « فَإِنَّكَ مَعَ مَنْ أَحْبَبْتَ » ، قَالَ أَنَسٌ: فَمَا فَرِحْنَا بَعْدَ الْإِسْلَامِ فَرَحًا أَشَدَّ مِنْ قَوْلِ النَّبِيِّ ﷺ « فَإِنَّكَ مَعَ مَنْ أَحْبَبْتَ » ، قَالَ أَنَسٌ: فَأَنَا أُحِبُّ اللهَ وَرَسُولَهُ وَأَبَا بَكْرٍ وَعُمَرَ ، فَأَرْجُو أَنْ أَكُونَ مَعَهُمْ وَإِنْ لَمْ أَعْمَلْ بِأَعْمَالِهِمْ . رواه مسلم وأحمد وأبو يعلى . وعن عليٍّ عليه السلام أنه قال: « لِلْمَرْءِ مَا اكْتَسَبَ ، وَهُوَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مَعَ مَنْ أَحَبَّ » رواه الإمام الدارمي.

البحث في الأنظمة والمسؤولين قبل عقوبة الفرد: ففي كثير من الأحيان يكون السبب في الإدارة وضعف توجيهات صناعة القرار وفقدان التأهيل والتدريب وكذلك سلوك بعض المسؤولين . هذا بالإضافة إلى مشاكل تكليف الفرد او الفريق بعمل ثم إهمال متطلبات الإنجاز . ويجب دائماً تذكر قوله تبارك وتعالى ﴿ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴾ الأنعام: ١٦٤، الوِزر الحمل او الحمل الثقيل ، أي لا تحمل حاملةٌ حِمْلَ غيرها من الأخطاء والآثام . وعمل القائد والمدير هنا يشبه عمل الطبيب ، فإنه يبحث في الأسباب والعوامل المؤثرة وطرق العلاج والوقاية وبأعلى درجة ممكنة من المحافظة على صحة المريض وعدم الإضرار به.

مصداقية الثناء الحسن: صحيح أن الثناء الحسن والتقدير ينبغي ان يكون سلوكاً راسخاً في المؤسسة ويتفاوت بحسب سبب الثناء ، ولكنه في كثير من الأحيان ثناء على مزايا وظيفية حسنة وليس تزكية مطلقة . وذكرنا قبل قليل قوله تعالى ﴿ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴾ الكهف: ٨٨ . وفي السنة النبوية أمثلة كثيرة ، ويكفيك أن تنظر في أحاديث الفضائل نحو فضائل الخلفاء الأربعة والمهاجرين والأنصار وأهل بدر وأهل الحديبية وامهات المؤمنين وأهل البيت وطائفة اخرى ، هذا بالاضافة إلى تفضيل القرون الثلاثة الأولى كجملة وليس تفضيلاً لكل فرد منهم ، كما في حديث « خير القرون قرني ثم .... » . فينبغي على القادة والمسؤولين بذل كلمات التقدير والتشجيع للصالحين في العمل عموما وهو الأصل

فـي اعضاء المؤسسة إلا من اسـتثناه الدليل . ومن المفيد أن يكون الثناء معلناً ، كما كان الحال في احاديث فضائل الصحابة.

ولكن يجب للثناء الرفيع والمحاسن المذكورة أن يكون موقعها حقيقياً ، أي يمكن إذا اقتضى الأمر التدليل عليها ومقارنتها ، وذلك لأن الشهادة يجب أن تكون بالحق ، وفي ذلك أدلة كثيرة ، منها قوله تبارك وتعـالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، وقوله تعالى ﴿ وَلَا يَمْلِكُ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِهِ ٱلشَّفَٰعَةَ إِلَّا مَن شَهِدَ بِٱلْحَقِّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ الزخرف: ٨٦ ، و عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: مَرُّوا بِجَنَازَةٍ فَأَثْنَوْا عَلَيْهَا خَيْرًا ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « وَجَبَتْ » ، ثُمَّ مَـرُّوا بِأُخْـرَى فَأَثْنَـوْا عَلَيْهَا شَـرًّا ، فَقَـالَ: « وَجَبَتْ » ، فَقَالَ عُمَرُ بْنُ الخَطَّابِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: مَا وَجَبَتْ؟ قَالَ « هَذَا أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ خَيْرًا فَوَجَبَتْ لَهُ الجَنَّةُ ، وَهَذَا أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ شَـرًّا فَوَجَبَتْ لَهُ النَّارُ ، أَنْتُمْ شُـهَدَاءُ اللهِ فِي الأَرْضِ » رواه البخاري ومسـلم وغيرهما.

يضاف إلى ذلك أن المؤسسة السياسية معرضة لعوامل الهرم وللإختراق في طبقة القيادة فما دونها ، فإذا كانت أهلية التقويم والتغيير ضعيفة فإن عناصر الإختراق تستطيع تلميع وتزيين بعض الشخصيات الفاقدة للأهلية لأجل تقديمها في مراتب المؤسسة وضمان فاعلية الإختراق في حال حصول بعض التغييرات غير الجذرية . وهذا يؤكد ما ذكرناه من أن الثناء الحسن يكون في كثير من الأحيان على مزايا حسنة محددة وليس تزكية مطلقة . وما ذكرناه ليس معارضاً لحديث الْمِقْدَادِ بْنِ الْأَسْوَدِ قَالَ: إِنَّ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ قَالَ « إِذَا رَأَيْتُمُ الْمَدَّاحِينَ فَاحْثُوا فِي وُجُوهِهِمِ التُّرَابَ » رواه مسـلم وغيره ، فهذا الحديث محمول على المذموم من المدح وهو أربعة انواع ، **النوع الأول**: المدح بالباطل . **النوع الثاني**: المدح نِفاقاً ولأغراض رديئة . **النوع الثالث**: اتخاذ المدح بضاعة ووظيفة للكسب . **النوع الرابع**: مجاوزة الحد في الإطراء . يساعد على هذا النظر صيغة المبالغة فـي « المداحين » ، وكذلك عبارة « فَاحْثُوا فِي وُجُوهِهِمِ التُّرَابَ » ، فإن لفظ التراب والحجر يُستعمل بمعنى: خيبوهم لا تعطوهم شـيئاً ، كما فـي حديث « الولد للفراش

وللعاهر الحجر » . وزاد بعضهم **نوعاً خامساً** من المدح المذموم وهو المبالغة في المدح ولو بحق إذا كان بحضور الممدوح وفي مواجهته ، غير أن المدح الذي يقتضيه المقام ليس بمذموم وإن كان في حضور الممدوح ، وصاحبه ليس بمدّاح ، وتوجد شواهد كثيرة في عهد النبوة . ولذلك فإن هذا الحديث ونحوه لا يعارض الأحاديث الكثيرة في مدح النبي ﷺ لأفراد وجماعات من الصحابة.

رؤية تأثير الآخرين: أي في إنجازات الفريق او المؤسسة ، وهذا أمر حقيقي لأن العلاقات السليمة والتعامل الصادق والجو النظيف له دور كبير في تفوق فلان وفلان . فيمكن مثلاً أن تقترن مكافأة شخص معين بتقدير معلن لمن كان معه في العمل . والأمر نفسه يصح في المستويات القيادية ، أي ينبغي إدارة النتائج وكأنها لجسد واحد كما ينبغي أن يكون الأمر . مثال ذلك إذا تم اختيار فكرة او خطة من صناعة فلان ، فإن التأكد من جودتها يحتاج إلى عرضها على الشركاء في الأمر ، ثم تكرار تنقيحها من قبلهم . فإن نجحت الفكرة فإن الربح المعنوي لهم كلهم ، فلا ينقسم الفريق إلى رابح وخاسر ، غير أن درجات الربح تتفاوت بحسب نصيب كل فرد ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ أَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا۟ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨١ - ١٨٣. وتدبر أن فضائل الأفراد المعينين في عهد النبوة اقترنت بفضائل مجاميع كأهل بدر والحديبية وغيرهم ، وكذلك فضائل المجموع من حيث الجملة . وهذه القاعدة سارية أيضاً على كثير من الأخطاء والعمليات الفاشلة.

طرق المكافأة والمحاسبة: الحافز دنيوي وأخروي: أما الحافز الأخروي فمعروف ، وأما الحافز الدنيوي الذي يتحمل المؤمنون مسؤوليته بعضهم مع بعض ، فمنه العدل والثناء الحسن والمكافأة . ينبه إلى ذلك نحو قوله تعالى ﴿ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴾ الكهف: ٨٨ . وتوجد انواع كثيرة من المكافأة ، منها الثناء الحسن وإعلانه كما ذكرنا،

ومنها الهدايا والمكافآت المالية والتسهيلات والترقيات والأوسمة والمكافآت التذكارية (ادخاله مثلا في سجل ولوحة تذكارية لموظف الشهر او موظف السنة ... الخ او يُكرم بعد تقاعده وربما وفاته بتسمية قسم بإسمه او تسمية بعض العمليات بإسمه ، وهكذا). وكذلك دعوة عائلة الموظف عند تكريمه او شمول العائلة نفسها بالتكريم . وهذا كله بعيد كل البعد عن عمليات شراء الذمم . وتوجد كذلك مهارات في المحاسبة مقابلة لما ذكرناه.

الحذر من الإسراف في المكافأة والعقوبة: فبالإضافة إلى الضرر الشخصي من الإسراف في المكافأة والعقوبة ، فإنه يتحول في كثير من الأحيان إلى ضرر عام ، لأنه يصعب بل يتعذر العدل فيه بين الأعضاء . والتجانس بين العمل والمكافأة مشهور في كلام القدماء ، وقريب منه التجانس بين الذنب والعقوبة . فمن المؤذي تقديم مكافأة ضئيلة على عمل جليل ، وأما المكافأة الكبيرة على عمل ضئيل فهي وسيلة شائعة من وسائل الفساد الوظيفي وشراء الذمم وإفساد العلاقات.

لا تكن كعبد الدينار: إذا أُعطي رضي وإذا مُنع سخط ، أي احذر أن لا تعمل بصورة جيدة إلا بمكافأة وكأنك تعمل للدنيا وكأنّ المكافأة رشوة . صحيح أن التقدير والإعتراف بالفضل ينبغي أن يكون سلوكاً راسخاً في المؤسسة كما هو واضح هنا ، ولكن إذا فاتك شيء من ذلك فلا تتراجع في عملك ، اللهم إلا أن تقوم دلائل على وجود انحراف في المؤسسة ومحاولات إبعاد المؤهلين وتقديم غيرهم فحينئذ يتعين عليك البحث والتنقيب ثم العمل على التصحيح والتغيير . وعَنْ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَّاص قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْعَبْدَ التَّقِيَّ الْغَنِيَّ الْخَفِيَّ » رواه مسلم وغيره في سياق قصة . وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « تَعِسَ عَبْدُ الدِّينَارِ وَعَبْدُ الدِّرْهَمِ وَعَبْدُ الخَمِيصَةِ ، إِنْ أُعْطِيَ رَضِيَ وَإِنْ لَمْ يُعْطَ سَخِطَ ، تَعِسَ وَانْتَكَسَ ، وَإِذَا شِيكَ فَلاَ انْتَقَشَ ، طُوبَى لِعَبْدٍ آخِذٍ بِعِنَانِ فَرَسِهِ فِي سَبِيلِ الله ، أَشْعَثَ رَأْسُهُ مُغْبَرَّةٍ قَدَمَاهُ ، إِنْ كَانَ فِي الحِرَاسَةِ كَانَ فِي الحِرَاسَةِ ، وَإِنْ

كَانَ فِي السَّاقَةِ كَانَ فِي السَّاقَةِ ، إِنِ اسْتَأْذَنَ لَمْ يُؤْذَنْ لَهُ وَإِنْ شَفَعَ لَمْ يُشَفَّعْ » رواه البخاري ، ومعنى عبارة « فَلاَ انْـتَـقَشَ» دعاء عليه أن لا يقدر على إخراج شوكة دخلته بالمنقاش ، فهو عاجز عن ما هو أكبر . وأما حال الرجل الآخر ، فالحراسة في مقدمة الجيش ، والساقة في المؤخرة ، فهو راض بموضعه ما دام في الله تعالى ، ولا يمنعه من العمل أن لا يؤذن له ولا يُنظر في شفاعته.

الإعتدال والعدل في ضبط المرؤوسين: أما الإعتدال فلين وحلم من غير ضعف ، وشدة وقوة من غير قسوة . وذلك أن صلاح أمر العمل الجماعي يكون بتوازن بين الثواب والعقاب او بين الوعد والوعيد ، بطريقة تحافظ على جودة الأداء والتماسك والتحسين المستمر ، وتعالج المريض لإزالة المرض وليس للإضرار بالمريض . ويختلف موضع نقطة التوازن بحسب نوع المرؤوسين وطبائعهم وبحسب ذكاء القادة وإهتمامهم وبحسب الأنظمة المطبقة . فكلما رجح وزن اللين والحلم مقترناً بالجودة والتماسك فهي جماعة ناضجة ويُتوقع لها النجاح والتقدم . يؤكد ذلك نص آية آل عمران في التشاور ، وكذلك أحاديث الرفق وغيرها. وأما إذا رجح وزن العقوبات فهـي جماعة متراجعة بقيادتـها او بمرؤوسـيها او بـهم جميعاً ، وينبغي للقادة حينئذ دراسة الأسباب والإعداد لرفع مستوى الجماعة.

وأما العدل ، فهو أن تكون فاعلية المكافأة والعقوبة متعادلة بين الأعضاء كلهم ، قادة ومرؤوسين ، فعن عَائِشَةَ رَضِيَ الله عَنْهَا ، أن رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال « أَيُّهَا النَّاسُ ، إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَـرَقَ فِيهِمِ الشَّـرِيفُ تَرَكُوهُ ، وَإِذَا سَـرَقَ فِيهِمِ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ ، وَايْمُ الله لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَـرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا » رواه مسـلم والبخـاري وغيرهما في سـياق قصة . وتدبـر صيغة الحصر بـ « إنما » في بداية الحديث وكأن المصيبة الكبرى هي ترك العدل في التطبيق ، وذلك أن الشريعة لم توضع أصلاً لتكون لعبة بأيدي أصحاب النفوذ.

إغتنام مواضع قوة عضو المؤسسة: فإذا ثبت ضعف العضو او الفريق في مجال معين فهذا لا يستلزم الضعف المطلق بل يجوز أن يكون العضو قويا جداً في مجال آخر ، ولذلك قلنا إنه

على المسؤول أن يعرف مواضع قوة ومواضع ضعف كل عضو في فريقه وذلك لتفعيل مواضع القوة ، فعلى المسؤول ان تكون له فكرة عن تاريخ العضو وسيرته الذاتية وانشطته غير الرسمية وعاداته اليومية وصحته وقدراته ... الخ . وبعض هذه المعلومات توضع على الورق وبعضها الآخر يكشفها الحوار الشخصي . وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً ، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ » أَوْ قَالَ « غَيْرَهُ » رواه مسلم وأحمد وأبو يعلى ، وَالْفَرْكُ بِفَتْحِ الْفَاءِ وَإِسْكَانِ الرَّاءِ الْبُغْضُ.

إذا تعينت العقوبة: فيجب إعلام العضو بسبب العقوبة وكذلك تعريفه بعملية التثبت والبحث قبل اتخاذ القرار بالعقوبة . وإذا لم توجد ضرورة لإعلان العقوبة فإنها تكون باتصال شخصي ويُضفى عليها طابع السرية لأن الاصل حرمة عرض المسلم ، فإذا جاز انتهاكه لسبب فلا يصح تجاوز القدر الضروري من الإنتهاك.

الإهمال المتعمد: بلا عذر مشروع وبلا أسباب خارجة عن مسؤولية العضو فإنه معصية . فإنْ كان الإهمال معصية غير مركبة فإن التعامل معه يكون على قدره وقدر آثاره ، فمن الممكن أن يوجب عقوبة ومن الممكن في أحوال اخرى توجيه اللوم او التذكير بلطف . وأما إذا كان الإهمال المتعمد جُزءً من تخطيط لتخريب المؤسسة فإنه يلحق بالخيانة وما تقتضيه من إجراءات.

العقوبة كفارة للسيئة: وذلك لحديث عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ رَضِيَ الله عَنْه قَالَ: بَايَعْتُ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي رَهْطٍ ، فَقَالَ « وَلاَ تَعْصُونِي فِي مَعْرُوفٍ ، فَمَنْ وَفَى مِنْكُمْ فَأَجْرُهُ عَلَى الله ، وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا فَأُخِذَ بِهِ فِي الدُّنْيَا فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَطَهُورٌ، وَمَنْ سَتَرَهُ الله فَذَلِكَ إِلَى اللهَّ إِنْ شَاءَ عَذَّبَهُ وَإِنْ شَاءَ غَفَرَ لَهُ » رواه البخاري وأحمد والنسائي في سياق حديث . وكذلك قوله تعـالى ﴿ وَلَا تَلْمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ ٱلِٱسۡمُ ٱلۡفُسُوقُ بَعۡدَ ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ الحجرات: ١١. فلا يصح بحال من الأحوال تقريع العضو

بعد عقوبته ولا التشـهير به ، فلا تثريب عليه بعـد العقوبة ولا يُعتزل ففي ذلك إعانة للشـيطان عليه ، بل يُعان على النهوض . غير أن سبب العقوبة إنْ تضمن قدحاً في الكفاءة او الأهلية فإن العقوبة لا تُـوَلّد الأهلية مباشرة ولكن بعد فترة من العمل والتجربة ، وقد تقوم الحاجة إلى إعادة التأهيل او المساعدة المؤقتة في الوظيفة او تحويل الموظف إلى مجال آخر.

لا تُظهر الشماتة فيما عدا الخيانة وشبهها: بل كن متألما متوجعاً راجياً من الله تعالى أن ينهض العضو من جديد . وذلك أن الصحيح هو مساعدة من فشل والأخذ بيده حتى ينجح ، وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « مَنْ نَفَّسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيَا نَفَّسَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسَّرَ اللهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ، وَاللهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ ، وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ، وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ الله ، يَتْلُونَ كِتَابَ الله وَيَتَدَارَسُونَهُ بَيْنَهُمْ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِم السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ وَذَكَرَهُمُ اللهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ ، وَمَنْ بَطَّأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يُسْرِعْ بِهِ نَسَبُهُ » رواه الإمام مسـلم وغيره . ولكن ليس من الستر تغطية الفساد والضرر في الشؤون العامة ، وذلك لما ذكرناه من حرمة حقوق الآخرين ، فمن الخيانة تغطية الفساد والضرر فيها لمجرد حماية المخطئ.

اجراءات الحزم غير العقابية: وهذه اجراءات كثيرة يحتاجها القادة والمسؤولون وهي ليسـت بعقوبات فـي العرف الإداري ولكنها تفعل فعل العقوبات الخفيفة فـي التشـجيع على الإلتزام . وذلك كالعتاب الأخوي او إيجاد بديل عن المتأخر او المضي في العمل بدونه وعليه التعويض بعمل أشـد ، وشـبه ذلك من الأمور الكثيرة.

وتوجـد أمثلة قـد تكون مهمة جـداً فـي المؤسسات السـياسـية وهو الإنضباط بالقِيَم والأهداف فإنه أهم بكثير من الإنضباط بالوقت . فيمكن اتخاذ إجراءات حازمة للمحافظة على القيم العامة للأمة والقيم المهنية الخاصة بكل مؤسسة ، أي «عقيدة المؤسسة» ، وكذلك مكافحة

الوسـائل الظاهرة والباطنة لتمييع الـهوية والتحلل من قِيَم الأمة . غير أن تحديد القيم العامة يحتاج إلى أهلية عالية ، لأن الأمـر شـديد الخطورة إذا تولاه أصحاب الأفـق الضيق والرؤية السـطحية.

إطلاق طاقات الأعضاء

ذكرنا أن في البشر نظائر لقوله تعالى ﴿ وَإِنَّ مِنَ ٱلْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ ٱلْأَنْهَـٰرُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ ٱلْمَآءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ ٱللَّهِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَـٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ البقرة: ٧٤. وقال تعالى ﴿ خُذُوا۟ مَآ ءَاتَيْنَـٰكُم بِقُوَّةٍ وَٱذْكُرُوا۟ مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ البقرة: ٦٣، أي خذوا الكتاب المنزل بقوة ، أي بـجَدٍّ ومواضبة في الفهم والعمل ، والقوة قضية نسبية تتفاعل مع متطلبات الغاية منها.

وسبق في الكلام عن المغالبة (المصابرة والمرابطة) والكلام عن التغيير والتحسين في (المنطلق) ما يوضح أن طريق المنافسة والمغالبة لا حدود له لأنه يتغير دائماً بحسب الموقف والتوقعات المستقبلية ، وأنه يعتمد إلى حد كبير على الإهتمام الشديد بفروض الكفاية وبوسائلها التي يُتوقع أن يكون لها نفع عام . ولذلك تحرص المؤسسات السياسية والإقتصادية وغيرها في الدول القوية على إطلاق او تفجير الطاقات والمواهب ، ويُـعَدُّ ذلك من أهم واجبات القيادة.

ونحتاج الآن إلى معرفة سبل إطلاق الطاقات:

الأنظمة الإدارية الأفقية (اللامركزية):

المقصود هنا توظيف أفكار أكبر عدد ممكن من الأعضاء ، وعدم حصر تفكير المؤسسة او الدولة بقائد واحد ولا بمجموعة صغيرة . وهذا لا يتم بصورة جيدة إلا بتشجيعهم على التفكير وبمنحهم فرصة تحويل أفكارهم إلى عمل ، وذلك عن طريـق توسـيع صلاحيات الفروع والأقسـام ، وما يتبع ذلك من تقويم ومكافأة . وأصل ذلك في الحكومة او المؤسسة النظيفة ، أن

تقليل حاجة اعتماد الفروع على المركز له فائدتان عظيمتان ، **الفائدة الأولى**: زيادة كفاءة الفروع في تولي المسؤوليات والإبتكار وزيادة الأفكار المثمرة ، بالإضافة إلى تيسير وتسريع الأعمال ، ولكن من غير إضعاف المركز . **الفائدة الثانية**: التخفيف عن المركز كي يبذل المزيد في خدمة الغايات العليا والإستراتيجيات الكبرى.

ومن الأمور المهمة في اللامركزية:

- الفروع الأفقية لها أهداف فرعية متنوعة ولكنها متحدة استراتيجياً بغايات واحدة ، فلا يصح ظهور تناقض استراتيجي بين فروع المؤسسة . معنى ذلك أن المركز هو المسؤول عن قيادة الغايات الوطنية العليا والضروريات المتصلة بها ، وسيتضح هذا الأمر في الكلام عن الأداء الإستراتيجي إن شاء الله تعالى.
- الفروع الأفقية ترفع تقارير منتظمة عن أعمالها إلى المركز . ففي كثير من الأمور يبادر العضو بالعمل ثم يُعلم الرؤساء بالخطوات والنتائج.
- يبقى الجزء المركزي هو الأقوى بصرف النظر عن عدد الفروع والصلاحيات الفرعية ، ولكن بشرط أن يُجَرَّد المركز من قدرة الإنقلاب على الفروع والطغيان عليها . وكذلك تُجرد الفروع من قدرة قطع سلطة المركز والتفلت منها . فالمصالح الوطنية العليا تبقى مركزية ، ولكن بمشاركة عادلة من الجميع . وهذا كله يجب أن يُضمن بمواد دستورية وقانونية وأنظمة عملية.

- الأصل تساوي الفروع في الصلاحيات اللامركزية ، ولكن بشرط تقارب الفروع في التوازن بين الصلاحيات والكفاءة والإلتزام بما تمليه السياسات المركزية العليا . ويمكن عند الضرورة أن تتفاوت صلاحيات الفروع إذا اخْتَلَّ التوازن المذكور . وتصح هذه القاعدة ، سواء قلنا إن اللامركزية تفويض مشروط او قلنا إنه استحقاق مشروط بالتزام.

● الإدارة الأفقية تعني وجود عدد أكبر من الذين يتحملون المسؤولية ويشعرون بضرورة أنْ يكونوا جديرين بالمسؤولية ، وأن عليهم إيجاد أفضل الوسائل للتقدم في محورهم . والإدارة الأفقية ليست إلغاءً للإشراف العام ، ولكنه إشراف بطريقة الملاحظة الذكية ومتابعة الخطوات . وهذا لا يمنع أن تبقى صلاحية الإمساك بزمام الأمور قائمة كإجراء احتياطي لمنع التفلت بحجة اللامركزية ، ولكن من غير عودة إلى المركزية التسلطية . وينبغي التنبيه هنا أن وقوع الأعضاء في بعض الأخطاء في ظل القيادة اللامركزية مع الإقتران بإطلاق المواهب وتشجيع المبادرة والإبتكار والتماسك ، هو افضل بكثير من قيادة التسلط والتحكم واقترانها بإماتة المواهب . فينبغي أن يتم تعريف الأعضاء بان الخطأ غير المقصود ومن غير تقصير ليس بضار لهم.

● التوازن بين الحرية والنظام ، أي توفير مساحة من التلقائية وتلبية المزاج ، او بعبارة أخرى « تخفيف التصلب الرسمي او البيروقراطي » . وينبغي التأكيد على أمر مهم ، وهو أن حركة الأفكار ليست عملية دماغية محضة ، بل لها جذور في حركة النفس والدوافع وطبيعة الإنسان والمزاج . فمن الضروري جداً فسح المجال أمام حركة أفكار النوايا الحميدة والإهتمام بها حتى وإن لم يُعمل بها ، وذلك لأن كبت حركة النفس يؤدي إلى أمرين سيئين ، إما إلى الركود وترك الأمور على ما هي عليه ، وإما إلى حركة النقيض وهي أفكار نوايا السوء والتحول إلى النجوى المذمومة ، أي التفكير غير المعلن لتحقيق مكاسب غير مشروعة والإضرار بالمؤسسة . ويتصل بذلك أن على مسؤول المؤسسة أن يتخلص من نزعة جعل الآخرين نماذج فكرية مستنسخة منه.

إشراك الأعضاء في القضايا الجامعة:

قال تعالى ﴿ وَإِذَا كَانُواْ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمۡرٍ جَامِعٍ لَّمۡ يَذۡهَبُواْ حَتَّىٰ يَسۡتَـٔۡذِنُوهُ ﴾ النور: ٦٢ ، الجمع ضد التفريق ، فالأمر الجامع هو الذي يجمع الشركاء من الشعب او أهل الحل والعقد الذين يمثلون

الشعب او الشركاء في المؤسسة . وواضح من الآية الكريمة ومن نصوص حرمة حقوق المسلم أن مشاركة الشركاء ضرورية ، بل لها صفة وجوب على الشركاء لأن الآية الكريمة منعتهم من المغادرة إلا باسْتِئْذَانٍ . وحين تتعذر المشاركة المباشرة بسبب العدد الكبير او بُعد المسافات او غير ذلك من الأسباب ، يُصار إلى إنابة واحد عن كل مجموعة ، وسنأتي إلى ذلك في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى.

ثقافة المبادرة:

وهي مهمة جداً في عامة المجالات كالمجال السياسي والإقتصادي والدفاعي وغيرها . وتعني الإستعداد للتحرك بسرعة وجدية عالية وكفاءة ، فهي نقيض التراخي والفتور والإساءة في الأمور . ومن هنا كان الإمساك بـ « بزمام المبادرة او المبادأة » أمر في غاية الأهمية ، ومعناه أنك تملك السبق في التحرك بما ينفعك ويدفع الضرر عنك وفي تحريك الآخرين بهذا الإتجاه . وأما فقدان زمام المبادرة فمعناه أن حركتك تابعة لحركة الآخرين . وواضح أنه كي تكون ثقافة المبادرة فعالة فإنها يجب أن تستند إلى أساس متين من الإعداد النفسي والفكري والوظيفي والمادي . وقد تقدم ذكر الكفاءة او الإتقان في المبحث الثاني . وأما ترك التراخي والفتور ففيه أيضاً أدلة كثيرة ، منها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا ، أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا ، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا » رواه مسلم وغيره . المبادرة هي المسارعة والمسابقة إلى الشيء . والمعنى: افعلوا ما عليكم من الأعمال بلا تأخير ، لئلا يحدث ما يفتنكم أي يصرفكم عنها . وفي رواية « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أَوِ الدُّخَانَ أَوِ الدَّجَّالَ أَوِ الدَّابَّةَ أَوْ خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أَوْ أَمْرَ الْعَامَّةِ » رواه مسلم أيضاً ، والمعنى: أفعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بقيام الساعة او يتعذر العمل بسبب الشواغل الخاصة او العامة . والحديث يُستدل به كذلك لاغتنام الفرص وعدم تفويتها . وكلمة «بادروا» صيغة مفاعلة مثل سابقوا وسارعوا وهاجموا ، وكأننا نغالب شخصاً او حدثاً

متوقعاً كي يكون عنصر المبادأة معنا ، وذكرنا قبل قليل أن معنى المبادرة هو المسارعة او المسابقة إلى الشيء.

وأيضاً فإن الإهتمام بعنصر المبادأة يُعَدّ من مستلزمات المغالبة والتحسين . ومعنى المحافظة على عنصر المبادأة هو القدرة المتكررة على سبق الطرف المقابل بإجراءات تجلب المنفعة او تدفع الشر عنا . وقد تكون إجراءات تفاوضية او سياسية او اتفاق تبادل مصالح او عمليات تحريك او غير ذلك من أنشطة العلاقات او أنشطة الصراع . ولا يتم ذلك بإتقان إلا بوجود قاعدة معرفية جيدة ومتجددة عن حال المؤسسة وحال الطرف الآخر والعوامل المؤثرة على الطرفين والتوقعات المستقبلية ، كي يمكن صياغة المبادرة وتفعيلها . وواضح أن فقدان عنصر المبادأة يعني انتظار ما يبدأ به الخصم ، وربما نكون غير مستعدين له . وينبغي الحذر في الصراع السياسي من تَوهّم المبادأة ، فإن طرق التحريك (الإستدراج) الماكرة قد تستدرج الخصم إلى مبادأة متوقعة منه وتكون ضارة به ، وهو لا يشعر أن المبادأة الحقيقية إنما كانت لخبراء التحريك.

إشغال الأعضاء بما ينفع:

قال تعالى ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾ الكهف: ٩٥، قضية إشغال الأعضاء بالتفكير والعمل المهم والمؤثر في تفوق المؤسسة ، هي قضية مهمة جداً ، لأنها من أهم عوامل تصنيف المؤسسة ، أهي موسسة متقدمة ورائدة أم هي مؤسسة راكدة ، وكذلك تصنيف القائد ، أهو قائد مُغالب أم قائد تقليدي راكد على الشكليات والنمط الرتيب.

وتوجد فوائد تتصل بإشغال الأعضاء:

الفائدة الأولى: كثرة الأدلة في هذا المجال ، منها حديث ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا ، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ « نِعْمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصِّحَّةُ وَالفَرَاغُ » رواه البخاري وغيره ، ومعنى: مغبون فيهما أي خاسر فيهما لأنه مر بهما بأقل مما يستطيع من الخير والمنفعة . وقد ذكرنا في العنوان السابق قول النبي ﷺ: « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ .... » ، أي سارعوا بالأعمال قبل أن يأتي ما يمنع القبول وقبل مجيء الشواغل التي تحول دون العمل . ومن جميل ما يؤثر عن الصوفية قولهم:

الْوَقْتُ سَيْفٌ ، فَإِنْ قَطَعْتَهُ وَإِلَّا قَطَعَكَ . وَنَفْسُكَ إِنْ لَمْ تَشْغَلْهَا بِالْحَقِّ ، وَإِلَّا شَغَلَتْكَ بِالْبَاطِلِ . اهـ من (مدارج السالكين).

الفائدة الثانية: الطريقة الصحيحة في إشغال أعضاء المؤسسة تقوم على ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: التعاون بين القادة والأعضاء لمعرفة المزيد مما ينفع المؤسسة ويخدم أهدافها ويقدمها في المغالبة او التفوق ، أي عدم الجمود على الحال القائم . ويتم تكليف العضو بما يناسب أهليته وحاجة المؤسسة ومتابعته على هذا الأساس . وهذا كما في آية الكهف ﴿ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ ﴾ ، وكما في قوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾ المائدة: ٢. **الأمر الثاني**: ضبط الأداء والإنجاز بأعلى ما يمكن من المعايير وبمواعيد محددة . **الأمر الثالث**: الإنضباط الشكلي تتفاوت أهميته بين الأعضاء بحسب الواجبات ، فأهميته عالية حين يكون من متطلبات الأداء والإنجاز بالمعايير وبالمواعيد المذكورة . مثال ذلك ممرضة من واجبها إعطاء الأدوية في الثامنة صباحاً ثم في أوقات أخرى محددة ، فلا شك أن الإنضباط بهذه التوقيتات هو من مستلزمات الأداء والإنجاز . وأما حين يكون الأداء أقل خضوعاً لمثل هذه التوقيتات ككثير من واجبات البحث والتفكير ، فإن أهم ما يتم التقويم به من الإنضباط هو الإنضباط بالمعايير وبمواعيد الإنجاز وتحقيق النتائج . وكما ذكرنا في معنى قوله تعالى ﴿ كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ ﴾ عبس: ٢٣، حيث ذكرنا أن قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه ، أي فعله وإتمامه ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَإِذَا قَضَيْتُم مَّنَٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ ﴾ البقرة: ٢٠٠. ولذلك تجد اليوم في كلام خبراء القيادة أن من متطلبات الإبتكار في المؤسسة: التوازن بين الحرية والنظام ، أي توفير مساحة من التلقائية وتلبية المزاج ، او بعبارة أخرى «تخفيف التصلب الرسمي او البيروقراطي» لأن ذلك من متطلبات التحسين والإبتكار ، وينظر على سبيل المثال كتاب جون آدير (أعظم ١٠٠فكرة للإبداع الرائع ٢٣٤-٢٣٥) ، وربما من النادر اليوم أن تجد خبيراً في القيادة يوجب أن يكون الإنضباط الشكلي تاماً وعاماً في أعضاء المؤسسة ، اللهم إلا في الكلام عن الأداء العسكري . وكثير من المشاكل في هذا الأصل تأتي من القادة والمدراء أنفسهم ، من الذين لا يعرفون كيف

يختارون ما ينفع ويطوّر المؤسسة لتكليف الأعضاء به ، ويعوّضون ذلك بإنضباط شكلي صارم ولكنه غير مفيد.

ويتصل بذلك عمليات المراقبة والإشـراف ، فإنـها في كثير من الأحيان تلاحظ الأداء الظاهـري ، ولا تنظر إلى جوهر الأداء إلا بعد تقويم الإنجاز في نهاية المطاف ، وقد تتفاجأ بالتناقض بين ظاهر الأداء والتقويم المنخفض وأن تعديل الجوهر قد تأخر كثيراً . فلابد في المراقبة والإشـراف من ملاحظة جوهر الأداء في تحقيق غايـة العمل والخطوات التي تـؤدي إلى ما بعدها.

الفائدة الثالثة: قوله تعــالى ﴿ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ ﴾ ، يقع على القوة بأنواعها ، كالقوة العلمية والنفسية والبشرية والمادية وغيرها ، وهذا كما يُقال: رجل قوي وصناعة قوية ودليل قوي ومذهب قوي وعزم قوي وتدبير قوي ، وقال تعـــالى ﴿ كَٱلَّتِي نَقَضَتۡ غَزۡلَهَا مِنۢ بَعۡدِ قُوَّةٍ أَنكَـٰثًا ﴾ النحل: ٩٢. وكل قوة تقوم الحاجة إليها فهي مطلوبة بدليل العموم في قوله تعـــالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٍ ﴾ الأنفال: ٦٠، ومعلوم عند عامة الأمم أن القوة غاية عليا ولكن يُشترط توجيهها للخير.

من طرق معرفة وإظهار المواهب والمؤهلات:

- ملكة القيادة وشهادة الواقع ، وقد تقدم خبر الشَّعْبِيُّ قَالَ: قَالَ عمر: دلُّوني عَلَى رَجُل أستعمله ، فذكروا لَهُ جَمَاعَة ، فلم يُردْهم ، قالْوَا: من تريد؟ قَالَ: من إذا كَانَ أميرهم كَانَ كأَنهُ رَجُلٌ منهم ، وإذا لَمْ يكن أميرهم كَانَ كأَنهُ أميرهم ، قالْوَا: مَا نعلمه إِلَّا الربيع بن زياد الحارثي ، قَالَ: صدقتم . ذكره الإمام الذهبي في (تأريخ الإسـلام ، ترجمة الربيع بين زياد الحارثي).
- التكليف بعمل جماعي بدون قائد ، وملاحظة من يكتسب تلقائياً منزلة القائد.
- تكليف فردي او جماعي بحل مشكلة مهمة او متابعة قرار مهم ، وتقويم النتائج.

● التكليف بعمل قيادي ، وتقويم الأداء.

● وجود المؤهلات المكتسبة ، كصفة الرباني والحواري والحبر . وقد ذكرنا أن الرباني هو من له خبرة مبنية على العلم والدراسة في رعاية مصالح الآخرين ، والحواري من مر بتجارب ناجحة تدفع عنه احتمالات النكوص والفشل ، والحبر هو العالم.

مساعدة الأعضاء في إدارة الوقت: ويقوم ذلك على:

● تعريف الموظف بأهداف واضحة المعالم لوظيفته ، وقد تكلمنا عن الأهداف في عدة مواضع من هذه الدراسة.

● توجيه وتدريب الموظف على خدمة تلك الأهداف ، كتنفيذ الخطط ، والمشاركة في التقويم والتطوير ، ونشر ثقافة الأهداف وثقافة المؤسسة ، وتدريب الآخرين ، وغير ذلك من الأنشطة المهمة.

● مساعدة الموظف في تنمية مؤهلاته.

● الحذر من تكليف الموظف بأعمال غير مفيدة لمجرد ملئ الساعات الوظيفية بأي شيء كان ، فإن سبب ذلك في كثير من الأحيان هو فشل القادة والمدراء في فهم أهدافهم وفي العمل لها ، مما يعني فشلهم في التوجيه والتدريب وفي استحداث وابتكار الأعمال المفيدة التي تخدم الأهداف . ويُروى عن ضابط أنه كان يأمر الجنود بحفر حفرة كبيرة ، فإذا تم حفرها أمرهم بردمها ، يريد إشغال ساعات الوظيفة العسكرية بأي شيء كان!!

● الأساس في إدارة الوقت الوظيفي يقوم على أربع قواعد ، القاعدة الأولى: وجود ما يفيد ويكفي من الأنشطة او المضامين العلمية والعملية التي يتولاها الموظف . القاعدة الثانية: جودة الأداء والإنجاز لتلك المضامين . القاعدة الثالثة: الإنضباط الأمثل لتحقيق الإنجاز . القاعدة الرابعة: توسيع المشاركة في مجال التحسين المستمر وتضمين الوقت الوظيفي فسحة لهذه المشاركة.

بيئة التماسـك الداخلي:

تنبه النصوص الشرعية الكثيرة إلى أن الأمم والشعوب عموماً تعمل فيها عوامل التماسك من جهة ، وعوامل التفرق والتفكك من جهة أخرى ، كما أن عوامل التماسك تقترن بقوة بالإندفاع وإطلاق الطاقات.

وأدلة التماسـك كثيرة ، منها نصوص الولاء ، كقوله تعالى ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ﴾ التوبة: ٧١ ، وما يتضمنه الولاء من تقارب شديد وتماسك ، وسيأتي تفسـير الآية في مبحث الشـورى إن شـاء الله تعــالى.

ومنها نصوص النهي عن النزاع ، كقوله تعـــالى ﴿ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ﴾ الأنفال: ٤٦.

ومنها حديث أَبِي مُوسَى، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ قَالَ « إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُـدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا » وَشَـبَّكَ أَصَابِعَهُ . رواه البخاري ومسلم . وعَنِ النُّعْمَانِ بْنِ بَشِـيرٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ » رواه مسلم وأحمد.

ومن عوامل التماسك الداخلي:

- مقدار تلبية المؤسسة للقناعات العقيدية عند العاملين.
- العدل والنظام في عمل المؤسسة.
- التعامل بقدر الإمكان مع الأخطاء على أنها مجال للتعليم والتصحيح ، وليست سبباً للإزدراء والعقاب.
- الإلتزام بالشورى واجتناب الإستبداد . ويجب الحذر الشديد من شورى شكلية غايتها الخداع والتمويه.

● ترسيخ قاعدة تأثير المجموع في إنجازات الفريق او المؤسسة ، وهذا أمر مهم ، وقد سبق بيانه في الفقرة الثامنة من موضوع «المكافأة والمحاسبة».

● العمل كفريق واحد مع إندماج قوي في العمل يحتاج الى تشكيل رؤية عند كل فرد في الفريق عن حقيقة العمل واهدافه وواجباته ، وذلك عن طريق ايضاحات أخوية من المسؤول واستطلاع رؤية الفرد ببعض الأسئلة المهمة عن العمل ثم معالجة الموقف بحسب الأجوبة. والأمر هنا ليس عملية إيضاح يابسة ولا تعليم جامد ، بل يجب أن تتضمن ما يجعل كل عضو يفكر كشريك ويشعر بأنه يحمل مسؤولية معنوية مهمة.

● كفاءة القيادة في إيجاد ما يربط المجموع ، وهذا من أهم العوامل . فمن ذلك ربط الأقسام والفروع والأعضاء بحقيقة كونهم مؤسسة واحدة وأن القيادة هي للمجموع او للمصلحة العامة . وكذلك قدرة القيادة على التفاعل مع أصحاب المذاهب المختلفة والمشارب المتنوعة والمصالح المتزاحمة ، بحيث يمكن المحافظة بقوة على وحدة الإتجاه الإستراتيجي والغايات العليا ، فلا تكون الحرية سبباً في التناقض الإستراتيجي . ولا يُكتفى هنا بمهارات القادة ، ولكن ينبغي وجود قوانين وأنظمة صالحة لربط شرائح المجتمع في كيان واحد سالم من التناقض الإستراتيجي ، ويساعد على شعور الجميع بالإنصاف.

● تنمية العلاقات الإجتماعية (غير الرسمية) بين أعضاء المؤسسة. وفي ذلك أدلة كثيرة ، منها حديث البَرَاءِ بْنِ عَازِبٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا، قَالَ: أَمَرَنَا رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِسَبْعٍ: « بِعِيَادَةِ المَرِيضِ وَاتِّبَاعِ الجَنَائِزِ وَتَشْمِيتِ العَاطِسِ وَنَصْرِ الضَّعِيفِ وَعَوْنِ المَظْلُومِ وَإِفْشَاءِ السَّلاَمِ وَإِبْرَارِ المُقْسِمِ. » رواه البخاري ومسلم.

● التعبئة العالية.

● رصد الشقاق الداخلي ومعالجة أسبابه.

● بيئة داخلية مفتوحة ، والحذر من الخلافات الدفينة لأنها تزلزل التماسك ، وسيأتي تفسير قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلنَّجْوَىٰ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ ﴾ المجادلة: ١ ، إن شاء الله تعالى.

● ونقل الثوابت واستراتيجياتها إلى الأجيال المقبلة ، وإلا فإن مشكلة الجيل الثاني او الثالث قد تكون كبيرة ، قال تعالى ﴿ فَخَلَفَ مِنۢ بَعۡدِهِمۡ خَلۡفٌ أَضَاعُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُواْ ٱلشَّهَوَٰتِۖ فَسَوۡفَ يَلۡقَوۡنَ غَيًّا ﴾ مريم: ٥٩، فكثيرا ما يبدأ الجيل الأول بالتزام كبير بالأحكام والثوابت ثم يحصل الإخفاق في إدامة هذا الحال ، فيقوم الجيل الثاني او الثالث او الرابع بالتحلل من الثوابت ويتعلل بذرائع كالاضطرار والتحديث والتزاحم ... الخ ، وهي كلمات حق يمكن أن يُراد بها باطل.

● عمليات تقويم وفحص لسلامة فكر المؤسسة ولدرجة ولاء العاملين لهذا الفكر ولقادته . ولا قيمة هنا لعمليات التلميع والتبرير ، ولكن يجب أن يكون فكر المؤسسة جديراً حقاً بالتمسك به وبصيانته ، كما يجب أن تكون القيادات جديرة حقاً بالتولية.

● الحذر من تحول تنافس الأقران إلى صراع.

● وجود تقويم متكرر ومتابعة لمؤشرات قوة او ضعف التماسك ، والعمل على تحسين مؤشرات وعوامل القوة ، ومكافحة عوامل الفرقة والتفكك.

اجتناب أسباب ركود الطاقات ومقاومة الأنظمة:

فمن هذه الأسباب:

● تفكك فكر الجماعة ، كمخالفة الثوابت بلا حجة قوية ، وتمييع الغايات والأهداف والمفاهيم . فلا شك أن عدم تلبية القناعات العقيدية للأعضاء يوهن المعنويات ويضع عوائق معنوية أمام الإنطلاق.

● توقف او تقطع او ضعف او رتابة العمل ، وذلك أن فتور العمل يؤدي إلى فتور النفس ، كما أن قوة العمل تؤدي إلى إندفاع النفس ، يضاف إلى ذلك أن الإلتزام لفترة طويلة بنمط عملي معين له تأثير كبير في تشكيل طريقة التفكير . وتوجد ثلاث ركائز مهمة لاجتناب الركود ، **الركيزة الأولى**: الإهتمام الشديد وما يؤدي إليه من إثارة وتحفيز ، ولذلك ينبغي

للقادة معرفة طرق غرس الإهتمام في قلوب الأعضاء . **الركيزة الثانية**: وجود ما يكفي ولا يُنهك من العمل المفيد وغير المتقطع . **الركيزة الثالثة**: الرغبة القوية بالتطور (المغالبة) . فالحفاظ على هذه الركائز لفترة طويلة يؤدي إلى خبرات متنامية ومتطورة ، كما أن النقص فيها يؤدي إلى ركود الطاقات . ولا مفر من وجود بعض الأعمال الرتيبة ، أي ثابتة على سياق جامد لفترات طويلة ، مما يمكن أن يؤثر على نظام التفكير ويجعله كالآلة الجامدة . ويوجد طريقان لتجاوز تأثير الرتابة ، **الطريق الأول**: أن تقترن الرتابة بعمل آخر غير رتيب ، **الطريق الثاني**: أن يكون العمل الرتيب غير منهك ، بحيث يمكن توفير وقت او جهد للتدريب النظري او العملي على المواقف المتغيرة . وقد يكون سبب ضعف تلك الركائز في العمل السياسي وشبهه ضعف الفقه بأبواب مهمة تساعد على المرونة والمحافظة على الإنطلاق ، كفقه الإضطرار والتدرج والبدائل والوسائل ، وقد ذكرنا هذه القضايا في (المنطلق) وذكرنا بعضها في هذه الدراسة.

● وجود أهداف خفية ودفائن مريبة ، وهذا ضار جداً خاصة في العمل السياسي ، لأن من أهم أسباب الإندفاع وقوة المعنويات هو الرؤية الواضحة والإقتناع بالهدف وحمل القضية. وأما ظهور علامات أهداف خفية وغايات دفينة فهو من أهم أسباب ضعف المعنويات وتراجع الأداء وتوهين الثقة بالقيادة.

● تفشي الإرتخاء والأمن من المخاطر ، وما يؤدي إليه ذلك من المبالغة في الترفه والتنعم والركون إلى المفاهيم والإستثناءات المريحة . وقد تبلغ عاقبة ذلك ما يتضمنه قوله تعالى ﴿ **ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ** ﴾ الأعراف: ٩٥، وقوله تعالى ﴿ **أَفَأَمِنُواْ مَكْرَ ٱللَّهِ ۚ فَلَا يَأْمَنُ مَكْرَ ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلْخَٰسِرُونَ** ﴾ الأعراف: ٩٩.

● كبت حرية العضو في الإرتقاء ، والمبالغة في البيروقراطية: ينبغي لكل إنسان أن يطلب الإرتقاء في الفضائل والتحرر من أسباب التوقف والتراجع . ويستلزم ذلك وجود مساحة جيدة من الحرية في التفكير الأصيل والوقَّاد في مجال العمل ، وإعداد الخيارات والأفضليات ، وذلك أن كل تحسين إنما يكون بعد تغيير ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ الرعد: ١١، وقد بينا ذلك مفصلاً في (المنطلق). وأما كون الموظف مطبقاً فقط لما يفكر به الآخرون ، فمعناه أنه في ركود فكري اختاره هو او أُجبِرَ عليه. وإذا ساد هذا السياق في مؤسسة ، فهي مؤسسة متراجعة لأنها تعمل بأقل عدد من العقول . يضاف إلى ذلك أن آثار كبت التفكير الهادف ليست مقتصرة على الركود ، بل تقترن بتصرفات خارجة عن طريق الهدف ، كاللهو والعيث او العبث ، وكذلك توهن الإنتماء الوظيفي وتُـوَلِّد درجات كامنة او ظاهرة من مقاومة الأنظمة ومعاكستها . وكطريقة لإطلاق الطاقات ، يمكن أن يُطلب من الشخص المؤهل أن يجتهد بنفسه في الإعداد لمهمته او القيام بها مباشرة ، وذلك بحسب تأهيله ونوع المهمة ، ثم يمكن بعد ذلك فحص أداء الإعداد او التفيذ لتشجيعه ومساعدته. وبسبب التفاوت الكبير بين الناس في أصالة التفكير واتقاده ، فإنهم يتفاوتون في المساحة التي يستطيعون استثمارها في مثل هذا التفكير ، وهذا محل اعتبار في توزيع المسؤوليات والمهام ، ولكن ينبغي أن تكون الدرجات القيادية كلها بمنزلة جيدة من القُدُرات الفكرية.

● الإسراف في التحوط والتوقف بدافع ظاهره التعقل ، وباطنه التخوف ومقاومة التغيير ، وقد ذكرنا في (المنطلق) قضية التوازن بين الإسراف والتقصير في الأمور والمفاهيم.

● استبداد الرؤساء.

● أسباب أخلاقية ، كالإستخفاف وقلة الإحترام وضعف وميل ميزان العدالة . وكذلك السلوك الطبقي ، أي الفشل في التعامل الأخوي الطيب مع الجميع من الفقراء والأغنياء او من هذه الطبقة الإجتماعية او تلك . وكذلك أسباب وظيفية ، كعدم وجود نظام تقويم

ومكافأة وعقاب ، وفساد القيادات وضعف منهاج التدرج وعدم معالجة المخاوف وإهمال عمليات التأليف وكبح الحريات .....).

- أسباب في التنظيم الوظيفي ، مثل المبالغة في الرقابة المباشرة وقد نبهنا إليها قبل قليل تحت عنوان «الأنظمة الإدارية الأفقية». وكذلك كثرة التغيير الوظيفي ، وفجوات واضحة في أنظمة التقويم والمكافأة والمحاسبة ، وشبهها من الأمور التنظيمية.
- اقتصار العلاقات على ساعات العمل الرسمي ، وذلك أن العلاقات غير الرسمية تقوي التماسك وروح الجماعة وتيسر تبادل الأفكار.
- الفساد الوظيفي ، وسننبه إليه في العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

تنظيم الجهد الإضافي

الجهد الإضافي له أهمية كبيرة ، وقد يتم بجهد إضافي إنقاذ مؤسسة من الإنهيار . وهذا قريب من إعلان حالة الطوارئ او الإنذار في الجيش . ويحتاج القادة إلى حاسة قوية مع رصد مفصل ، كي تشعر المؤسسة بالمخاطر قبل وقوعها ، ويكون الجهد الإضافي أحد وسائل الوقاية . والإضافة التي تبقى طويلاً ضمن الوسع والطاقة ، يمكن اعتمادها لفترة معينة مع تعويض عادل ، ثم تُـلغى او تصبح اختيارية . وأما الإضافة التي تتجاوز الوسع إن طالت ، فهذه لابد من ضبطها بضوابط الضرورة الحاضرة والمتراخية ، مع التفكير بالبدائل كي لا تؤدي إلى الإنهاك والتراجع ، فإن الإنهاك يقترن في الغالب بتراجع الكفاءة وزيادة الأخطاء في التقدير وفي التنفيذ.

يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦ ، وقد بينا في (المنطلق) أن الوسع إحتواء بلا ضيق ، أي انه أقل بدرجة او درجتين من الطاقة الكلية ، وقد نبه الإمام الراغب إلى هذا المعنى ، وذكر أيضا أن آية الوسع تنبه إلى أن الله تعالى يكلف عبده دُوَينَ ما تنوء به قدرته ، ونُـقل نحو ذلك عن الزمخشري أيضا . فالعمليات المبنية على الوسع بهذا المعنى ، تعمل فيها قاعدة «التحسين المستمر» ، وعلى المدى الطويل كما ينبغي أن يكون الحال في المؤسسات

المدنية ، وذلك لأن هـذه العمليات غير معرضة للتناقص إلا من جهـة تقـدم العمر والترهل والعوارض الطارئة.

وأما العمليات التي وصلت إلى بذل الطاقة كلها ، ككثير من العمليات العسكرية ، فإنها تعني أن الوعاء الإنسـاني قد امتلأ إلى أعلاه وتجاوز الوسـع فهو ضائق بما فيه ، وقد ينسـكب جزء منه عند أدنى اهتزاز . فهذه العمليات يصيبها التناقص بسبب استهلاك الطاقة ، فلا يعمل فيها «التحسين او التقدم المستمر» إلا باسـتراحات نظامية وإمدادات بشـرية جـديدة ، ومـع ذلك يـكون التحسـين فيها منخفضاً بسـبب نقصان عامل الإستقرار ، ولذلك ذكرنا في الفقرة الأولى هنا أنه لابد من ضبط الجهد الإضافي.

ولخبراء الدفاع معرفة جيدة بمضامين الجهد الإضافي وما يترتب عليه ، وقد أجاد خبير الحرب كلاوفيتز في الكلام عن «القوة المتناقصة» وعن «نقطة الذروة» ثم «نقطة التوازن» التي توجب التحول إلى استراتيجية أخرى قبل إنفاق المخزون الأخير من التفوق ، وذلك في كتابه المشـهور (في الحرب ٣/ ١٣-١٥ و٧٠-٧٢).

وعن أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ فِي سَبِيلِ اللهَّ ، دُعِيَ مِنْ أَبْوَابِ الْجَنَّةِ يَا عَبْدَ اللهَّ هَذَا خَيْرٌ لَكَ ، وَلِلْجَنَّةِ أَبْوَابٌ ، فَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصَّلَاةِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الصَّلَاةِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الْجِهَادِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الْجِهَادِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقَةِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الصَّدَقَةِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصِّيَامِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الرَّيَّانِ » ، قَالَ أَبُو بَكْرٍ: هَلْ عَلَى مَنْ يُدْعَى مِنْ تِلْكَ الْأَبْوَابِ مِنْ ضَرُورَةٍ ، فَهَلْ يُدْعَى مِنْهَا كُلِّهَا أَحَدٌ يَا رَسُولَ اللهَّ؟ قَالَ « نَعَمْ ، وَإِنِّي أَرْجُو أَنْ تَكُونَ مِنْهُمْ » . رواه الإمام النسائي والبخاري وابن حبان . الزوج في العربية هو الفرد الذي له قرين ، والزوجان هما القرينان ، وتدبر عبـارة « مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ » فإنها تقع على أي شيء من الأعيـان والأعمال ، وكـذلك كلمـة « أَنْفَقَ » ، تقع على ما يُعطى وعلى ما يفنى ، كما يُقال أنفق عمره في كذا وكذا ، وأنفق الرجل الزاد أي أنفده بالإستعمال او بغيره ، فمن أنفق زوجين (أي مقدارين) من شيء من الأشياء أي من شـيء واحد دُعي يوم القيامة من الباب

الخاص به ، وقد مثّل رسول الله ﷺ في هذا الحديث بالأعمال ، فهذا تعبير رائع يُراد به الترغيب في زيادة او مضاعفة إنفاق العمل او الأيام او المال في المجال نفسه ، أي من نفس النوع ، وهذه هي حقيقة الجهد الإضافي . فمن كان مرابطاً على الصلاة بفروعها وبمقدار معين ، فمن الخير له أن يقرن به مقداراً آخر ، وإن كانت عنايته الخاصة بالصيام بمقدار معين فمن الخير له أن يقرن به مقداراً آخر ، وهكذا في سائر وجوه الخير كطلب العلم والإصلاح الإجتماعي او السياسي والعمل المهني والوظيفي او غير ذلك . ومعلوم أن حالة أبي بكر الصديق ﷺ حالة نادرة يصعب القياس عليها ، ولعله لذلك كان صدر الحديث « مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ » أي من شيء او نوع واحد ، وهذا قول الخطابي باختصار وقول صاحب (مرقاة المفاتيح ، أي الشيخ علي القاري) ، ورد الأخير على من توهّم أن الزوجين صنفان مختلفان . يؤيد أنه نوع واحد رواية صحيحة أخرى ، فعن أبي ذر قال: وَسَمِعْتُ رَسُولَ اللهِ ﷺ يَقُولُ « مَا مِنْ رَجُلٍ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ مَالِهِ فِي سَبِيلِ اللهِ إِلَّا ابْتَدَرَتْهُ حَجَبَةُ الْجَنَّةِ »، قُلْتُ: وَمَا زَوْجَانِ مِنْ مَالِهِ؟ قَالَ: « عَبْدَانِ مِنْ رَقِيقِهِ ، فَرَسَانِ مِنْ خَيْلِهِ ، بَعِيرَانِ مِنْ إِبِلِهِ » رواه ابن حبان وصححه الألباني وشعيب الأرنؤوط ، وظاهر السياق أن تفسير الزوجين جزء من الحديث المرفوع ، وهو كذلك في رواية للطبراني والبزار ، والله تعالى أعلم . ويساعد على ذلك ظاهر قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، وقد تكرر منا الإستدلال بالآية الكريمة.

البطانة الصالحة
واجراءات مكافحة الفساد

قال تبارك وتعالى ﴿ وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ﴿٢٩﴾ هَارُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي ﴿٣١﴾ وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ﴿٣٢﴾ كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا ﴿٣٣﴾ وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا ﴿٣٤﴾ إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيرًا ﴿٣٥﴾ ﴾ طه: ٢٩ – ٣٥ ، الأزْر القوة ، فتدل الآية الكريمة على أن وزيرك هو الذي تشد به قوتك ، وكأنه من اشتقاق: آزره إذا قوّاه وأعانه ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ ﴾ الفتح: ٢٩. والوزير في العربية يشمل المراتب

القيادية القريبة من القيادة العليا ، ومنها الرجل الثاني في سلسلة القيادة . والغاية المصيرية من اتخاذ الوزراء واضحة من عبارات الآية الكريمة:

● قضية الرجل الثاني في الدولة ، ينبه إليه قوله تعـــالى ﴿ وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا ﴾ ، فصيغة المفرد تنبه إلى أهمية الرجل الثاني في مراتب القادة ، وهو في اللغة المعاصرة «نائب رئيس الدولة» . ويؤيد ذلك قوله تعالى ﴿ .... ثَانِيَ ٱثۡنَيۡنِ ... ﴾ التوبة: ٤٠ ، وذكرنا تفسير هذه العبارة في كتاب (الخليفة الراشد الأول) . ولنائب رئيس الدولة مَهامٌّ عديدة ، الـمُهِمَّة الأولى: النصيحة والمشورة . الـمهمَّة الثانية: الإشراف على المؤسسة القيادية والعمل على سلامة وجهتها من التناقضات . الـمهمَّة الثالثة: الإشراف على تنفيذ قرار القيادة العليا وعلى إعداد المتطلبات التنفيذية . الـمهمَّة الرابعة: المشاركة القوية في قرار القيادة العليا . الـمهمَّة الخامسة: يقوم مقام القائد الأعلى عند الضرورة.

● عبـارة ﴿ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ﴾ ، أي أقوي به عملي ، ويكون ذلك من طريقين ، الأول: تقسـيم الواجبات والأعمال ، وهـذا من قواعد العمل المؤسسي . الطريـق الثاني: هو التكامل ، أي يقوم الوزير او المساعد او المستشار بسـد الثغرة في قُدُرات أخيه ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَأَخِي هَٰرُونُ هُوَ أَفۡصَحُ مِنِّي لِسَانٗا فَأَرۡسِلۡهُ مَعِيَ رِدۡءٗا يُصَدِّقُنِيٓۖ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ٣٤ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجۡعَلُ لَكُمَا سُلۡطَٰنٗا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيۡكُمَاۚ بِـَٔايَٰتِنَآ أَنتُمَا وَمَنِ ٱتَّبَعَكُمَا ٱلۡغَٰلِبُونَ ٣٥ ﴾ القصص: ٣٤– ٣٥ ، تنبه الآية إلى التكامل بين القائد وبطانته ، وتنبه أيضاً إلى أن أفضلية القائد هي في جملة الأوصاف وليست في كل وصف ، فقد كان هارون أفصح لساناً من موسى عليهما السلام ، ولكن بشرط عدم إنتفاء الشروط الأساسية كالعدالة.

● وعبارة ﴿ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي ﴾ ، فالوزير او المساعد ليس مجرد منفذ للأوامر ، ولكنه ناصح وشريك.

وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « مَا مِنْ وَالٍ إِلَّا وَلَهُ بِطَانَتَانِ: بِطَانَةٌ تَأْمُرُهُ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَاهُ عَنِ الْمُنْكَرِ ، وَبِطَانَةٌ لَا تَأْلوهُ خَبَالًا ، فَمَنْ وُقِيَ شَرَّهَا فَقَدْ وُقِيَ ، وَهُوَ مِنَ الَّتِي تَغْلِبُ عَلَيْهِ مِنْهُمَا » رواه النسائي وأبو يعلى والحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي ، ورواه الترمذي وابن حبان ، وقد صححه الألباني وشعيب الأرناؤوط ، وروى البخاري نحوه من حديث أبي سعيد الخدري مرفوعاً بلفظ « مَا بَعَثَ اللهُ مِنْ نَبِيٍّ وَلاَ اسْتَخْلَفَ مِنْ خَلِيفَةٍ إِلَّا كَانَتْ لَهُ بِطَانَتَانِ .... » إلى آخر الحديث عند البخاري . البطانة هم دخلاء الرجل الذين قد يطلعون على سره أي باطن أمره ، فهم الدخلاء الذين يُستبطنون ويُنبسط إِلَيْهِم ، وبطانة الرجل صاحب سره ، ويُقال: أفرشني بطنَ أمره وظهرَه ، أي سره وعلانيته كما في (المحكم) ، وتبطَّنت في الأمر ، أي دخلت فيه حتى علمت باطنه كما فـي (المحيط) ، ويُقال في السياسة: أمين السـر. ويقع لفظ البطانة على الواحد فصاعداً . وَقَوله ﷺ « لَا تألوه » ، تألو بِمَعْنى تقصر. والخبال: الشَّرّ ، وَالْمعْنَى: لَا تترك تلك البطانة فرصة للشر إلا وسَعت في إلقائه فيها.

وعَنْ عَائِشَـةَ قَالَتْ: قَالَ رَسُـولُ اللهَّ صَلَّى اللهُّ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « إِذَا أَرَادَ الله بِالْأَمِيرِ خَيْرًا جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ صِدْقٍ ، إِنْ نَسِـيَ ذَكَّرَهُ وَإِنْ ذَكَرَ أَعَانَهُ ، وَإِذَا أَرَادَ الله بِهِ غَيْرَ ذَلِكَ جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ سُـوءٍ ، إِنْ نَسِـيَ لَمْ يُذَكِّرْهُ وَإِنْ ذَكَرَ لَمْ يُعِنْهُ » رواه ابن حبان وأبو داود والنسـائي ، وصححه الألباني وشـعيب الأرناؤوط.

وذكرنا تحت عنوان (من يصلح للقيادة) جملة من الأوصاف الضرورية لكل قائد ، ولكن الحديث الأول هنا واضح أنه مهما بالغ القادة في انتقاء الصالحين لمناصب الخدمة العالية ، فإن حجم المؤسسة الحكومية كبير ، فلا مفر من اختراقه من قِبَل من له باطن سوء او ممن يُبدل بعد تولي المسؤولية ، وتوجد أمثلة حصلت في صدر الإسلام.

ولذلك فإن حديث البطانة يُـنبه بقوة إلى ضرورة عدم الإكتفاء بالمبالغة في الإنتقاء ، بل لابد من إجراءات فعّالة لكشف الفساد ومكافحته . وهذا باب واسع ، ولكن المقصود هنا التنبيه إلى بعض الإجراءات المهمة:

مكافحة الهوى او الإنحياز بغير حق:

قال تعالى ﴿ يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ﴾ ص: ٢٦. مضمون الآية الكريمة في الحكم بين الناس ، أي في الشؤون العامة والحقوق المتنازع فيها . والهوى هو الإنحياز إلى جهة او حركة النفس إلى الشهوة ، وبصرف النظر عن مقتضى الحق والعدل . والمطلوب من الإنسان أن يكون متحكماً في هواه وأن يقوده الحق فلا يخرج عن مقتضياته . وأما مُتبع الهوى ، فإن الشهوة هي التي تقوده وتتحكم به وتجعله يقدم أنواع الأفكار والأعمال لبلوغها . والنصوص القرآنية متظاهرة على العموم في ذم إتباع الهوى ، فإنه أصل الفساد الخاص والعام . ومن هنا قالوا: الهوى أشد من العمى ، لأن الأعمى لا يرى الأجساد ، ومتبع الهوى لا يرى المعاني الصحيحة . ولكثرة من لا يقاوم الهوى ، قالوا: العقل صديق مقطوع والهوى عدو متبوع ، وقالوا: صوم العقل مقاومة الهوى.

ولمتبع الهوى والشهوات أوصاف ، منها: أنه يحاول جاهداً أن يبلغ مطامعه وأن يُفسد الآخرين ، وهذا كما قيل: إن للشهوات ضراوة دافعة كحريق النار وللهوى طرب يُفْقِدُ الشعور ويُميت الإحساس بالفساد . وينبه إلى هذه الصفة قوله تعالى في متبع الهوى ﴿ وَلَـٰكِنَّهُۥٓ أَخْلَدَ إِلَى ٱلْأَرْضِ وَٱتَّبَعَ هَوَىٰهُ ۚ فَمَثَلُهُۥ كَمَثَلِ ٱلْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث ﴾ الأعراف: ١٧٦ . ومن أوصاف متبع الهوى أنه يعمل على إخفاء نواياه وزخرفة عمله بغلاف خادع ، كما تنبه إليه نصوص عديدة.

ولذلك فإن الفواصل القانونية والتنفيذية يجب أن تكون صارمة ومنيعة جداً بين المنفعة الخاصة والمصالح العامة . فلا يجوز بأي حال من الأحوال أن يكون هوى المصلحة الخاصة هو صاحب القرار في المصلحة العامة ، وينبغي أن تُسن أنواع القوانين والأنظمة لتحقيق هذه القاعدة ولتقوية الحدود الفاصلة بين المال الخاص والمصلحة الخاصة من جهة والمصلحة العامة من جهة أخرى . فمن القوانين المتصلة بذلك تكافؤ الفرص وحرية المنافسة السياسية الآمنة والرقابة

الحكومية وحرية الإعلام من غير عدوان وأنظمة محاسبة المسؤولين وقوانين الشفافية التي تشمل حق النشاط غير الحكومي في الرقابة على الحكومة ، بما في ذلك شفافية القضاء بإجراءاته وأحكامه.

ومعنى الشفافية أن الأعمال الحكومية كلها قابلة للفحص والكشف أمام الأجهزة الحكومية الرقابية وأمام الشعب إلا الأعمال التي ينص قانون على أنها سرية او شخصية فلا تُكشف إلا من خلال قنوات خاصة . وكذلك القوانين العادلة للأحزاب والإنتخابات وفصل السلطات ، وكذلك القوانين العادلة للرواتب وللحقوق الضرورية لكل مواطن ، فإن الحكومة التي تسرق جهد او حق المواطن لن تعرف كيف تمنع الفساد ببناء الصلاح ولكن بالعقوبات القاسية فقط. وهذه الأمور تحتاج إلى قُدُرات تنفيذية ، ويجب تغطيتها بالقوانين والأنظمة . وسيأتي في مبحث الشورى المزيد عن مكافحة الفساد التشريعي والقضائي إن شاء الله تعالى.

نزاهة المؤسسات وقضية الفساد الباطن:

ومن الإجراءات الإدارية ، الحرص على مؤسسة إدارية قوية ونظيفة وغير مسيسة إلا لصالح الحق والعدل ، ومع صلاحيات وأنظمة عمل تُساعد في كشف الفساد ومنعه ، ومع رصد قوي للجذور العميقة للفساد ولطرق تكيّف الفساد مع الأوضاع ومع إجراءات المكافحة ، أي رصد الوسائل الخفية للفساد وعمليات الإلتفاف والمناورة للمفسدين ، وتذكر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام: ١٢٠، فالقرآن صريح في تحريم ووجوب مكافحة الفساد الباطن او ما يُسمى بعمليات الفساد غير المباشرة ، وسيأتي ذكرها في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

محاسبة المسؤولين وإخضاعهم للعدالة:

فمن أهم وسائل مكافحة الفساد وجود أنظمة فعالة في محاسبة المسؤولين وإخضاعهم للعدالة ، ولا خلاف بين الأئمة أن الأحكام القضائية يخضع لها القادة كما يخضع الآخرون . ومن

روايات التطبيقات العملية ، خبر جَرِيرٍ: أَنَّ رَجُلًا كَانَ ذَا صَوْتٍ وَنِكَايَةٍ عَلَى الْعَدُوِّ مَعَ أَبِي مُوسَى فَغَنِمُوا مَغْنَمًا فَأَعْطَاهُ أَبُو مُوسَى نَصِيبَهُ وَلَمْ يُوفِّهِ فَأَبَى أَنْ يَأْخُذَهُ إِلَّا جَمِيعًا ، فَضَرَبَهُ عِشْرِينَ سَوْطًا وَحَلَقَ رَأْسَهُ ، فَجَمَعَ شَعْرَهُ وَذَهَبَ بِهِ إِلَى عُمَرَ رضي الله عنه ، فَأَخْرَجَ شَعْرًا مِنْ جَيْبِهِ فَضَرَبَ بِهِ صَدْرَ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ ، قَالَ: مَا لَكَ؟ فَذَكَرَ قِصَّتَهُ قَالَ: فَكَتَبَ عُمَرُ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ إِلَى أَبِي مُوسَى: سَلَامٌ عَلَيْكَ، أَمَّا بَعْدُ ، فَإِنَّ فُلَانَ ابْنَ فُلَانٍ أَخْبَرَنِي بِكَذَا وَكَذَا ، وَإِنِّي أُقْسِمُ عَلَيْكَ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَ مَا فَعَلْتَ فِي مَلَأٍ مِنَ النَّاسِ جَلَسْتَ لَهُ فِي مَلَأٍ مِنَ النَّاسِ فَاقْتَصَّ مِنْكَ، وَإِنْ كُنْتَ فَعَلْتَ مَا فَعَلْتَ فِي خَلَاءٍ فَاقْعُدْ لَهُ فِي خَلَاءٍ فَلْيَقْتَصَّ مِنْكَ ، قَالَ لَهُ النَّاسُ: اعْفُ عَنْهُ ، قَالَ: لَا وَاللهِ ، لَا أَدَعُهُ لِأَحَدٍ مِنَ النَّاسِ فَلَمَّا دَفَعَ إِلَيْهِ الْكِتَابَ قَعَدَ لِلْقِصَاصِ ، رَفَعَ رَأْسَهُ إِلَى السَّمَاءِ قَالَ: قَدْ عَفَوْتُ عَنْهُ للهِ . رواه ابن أبي شيبة والبيهقي في السنن الكبرى.

وعن عُمَرَ بْن الْخَطَّابِ رضي الله عنه أنه خَطَبَ فَقَالَ: «أَلَا وَإِنِّي وَاللهِ مَا أَبْعَثُ عُمَّالِي لِيَضْرِبُوا أَبْشَارَكُمْ وَيَأْخُذُوا أَمْوَالَكُمْ ، وَلَكِنِّي أَبْعَثُهُمْ لِيُعَلِّمُوكُمْ دِينَكُمْ وَسُنَنَكُمْ وَيَعْدِلُوا بَيْنَكُمْ وَيَقْسِمُوا فِيكُمْ فَيْئَكُمْ ، أَلَا مَنْ فُعِلَ بِهِ شَيْءٌ مِنْ ذَلِكَ فَلْيُرَافِعْهُ إِلَيَّ ، وَالَّذِي نَفْسُ عُمَرَ بِيَدِهِ لَأُقُصَّهُ مِنْهُ» ، فَوَثَبَ عَمْرُو بْنُ الْعَاصِ ، فَقَالَ: يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ أَرَأَيْتَ لَوْ أَنَّ رَجُلًا مِنَ الْمُسْلِمِينَ كَانَ عَلَى رَعِيَّةٍ ، فَأَدَّبَ بَعْضَ رَعِيَّتِهِ إِنَّكَ لَمُقِصُّهُ مِنْهُ، قَالَ: «وَمَا لِي لَا أُقُصُّهُ وَقَدْ رَأَيْتُ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُصُّ مِنْ نَفْسِهِ ، أَلَا لَا تَضْرِبُوهُمْ فَتُذِلُّوهُمْ وَلَا تَمْنَعُوهُمْ حَقَّهُمْ فَتُكَفِّرُوهُمْ ، وَلَا تُجَمِّرُوهُمْ فَتَفْتِنُوهُمْ ، وَلَا تُنْزِلُوهُمُ الْغِيَاضَ فَتُضَيِّعُوهُمْ» رواه أحمد والحاكم وغيرهما ، وصححه الحاكم على شرط مسلم ووافقه الذهبي. وقد سبق ذكر حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم « أَعَجَزْتُمْ إِذْ بَعَثْتُ رَجُلًا فَلَمْ يَمْضِ لِأَمْرِي أَنْ تَجْعَلُوا مَكَانَهُ مَنْ يَمْضِي لِأَمْرِي؟ » رواه أحمد وابو داود وابن حبان والحاكم وصححه على شرط مسلم ووافقه الذهبي ، وحسنه الألباني.

فاعلية المؤسسات غير الحكومية:

فمن الإجراءات المدنية أن تكون «مؤسسات المجتمع المدني» فعّالة وغير مُسيسة ، أي تكون واجهتها المعلنة حقيقية وليست شكلية او غطاءً لفساد باطن ، وأصل ذلك أن وظيفة الإصلاح

هي وظيفة كل مؤمن ، بل ينبغي إن تكون وظيفة كل إنسان ، فلابد من رقابة ونشاط إصلاحي من خارج المؤسسة الحكومية . ويمكن أيضاً القيام بنظائر وظائف المؤسسات المدنية المذكورة ، ولكن بخصوصيات الإعلام عند الإعلاميين وخصوصيات الفرد عند الأفراد . مثاله أن الإعلامي يستطيع إدارة حملة إعلامية لدعم الشفافية ومقتضياتها او للإصلاح القضائي او شبهه من الأهداف ، ويستطيع الفرد مثل ذلك من خلال تحريك الأفكار والإعلام والتظلم المعلن.

ومن أهم ما يتصل بمكافحة الفساد من هذه المؤسسات:

- مؤسسات الشفافية.
- حقوق الإنسان والمظالم.
- الإصلاح.
- حل النزاعات.
- الرصد القانوني والقضائي.
- الرصد السياسي والإداري.

ثقافة المصالح العامة ومكافحة الفساد:

فمن الإجراءات العامة للمواطنين وللإعلام في مجال الإصلاح ، نشر ثقافة المصالح والفروق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ، وقد ذكرنا ما يتصل بذلك ويوضحه تحت عنوان «ثقافة المسؤولية العامة» في (وِجهة اللواء) . وكذلك ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد وكونها قضية عالية الأولوية لكل مواطن ، فإن كل نص شرعي في ذم الظلم والفساد فإنه من أدلة النزاهة ومكافحة الفساد .

وتدبر قوله تعـــالى ﴿ لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ ﴾ النساء: ١٤٨، فإن معنى الإستثناء يقتضي أنه بعد التحقق من وجود الظلم ووجود الإستطاعة فإن الله تعالى يحب الجهر بالتظلم وكشف المساوئ المستترة وراء الظلم . ولنا تفسير مختصر لهذه الآية الكريمة في

أواخر المبحث الأول من الفصل الثاني من كتاب (المنطلق) ، وتفسير أكثر تفصيلاً في المبحث الخامس عشر من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

وهذا كله في مكافحة الفساد الوظيفي (الإداري والمالي وغيره) ، والمشكلة أكبر بكثير حين يتسع الفساد وتتشكل بصورة غير معلنة منظومة او شبكة إدارة الفساد ، وأعضاء هذه المنظومة هم كبار المسؤولين الحكوميين ، ويقومون بإحداث تغييرات كثيرة في الوظائف والأنظمة للمحافظة على مكاسبهم وإدامتها ومقاومة المصلحين . ومكافحة هذه الدرجة من الفساد تخضع لقوانين وضوابط الصراع والتغيير.

منع احتكارات الأغنياء:

ويتصل بمكافحة الفساد أنظمة وقوانين منع احتكارات الأغنياء ، وهذا ما نفهمه من آية: (الحشر ٧) . وسيأتي تفسير الآية الكريمة في المبحث السابع (إدارة الفكرة ومفهوم القلة المؤثرة) إن شاء الله تعالى.

المنهجية
وأهمية البدايات

قال تعالى ﴿ وَلَيْسَ ٱلْبِرُّ بِأَن تَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِن ظُهُورِهَا وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنِ ٱتَّقَىٰ ۗ وَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا ﴾ البقرة: ١٨٩، **البيت** كما ذكر ابن فارس هو المأوى والمآب ومجمع الشمل ، ومنه بيت الشعر لأنه مجمع لنظامٍ في الصياغة بالإضافة إلى ما يشتمل عليه من المعاني . وبيت المال أي مجمع المال ، وفلان بيت قومه أي شريفهم . وكذلك **الباب** ، فهو مدخل الشئ ومُستفتح الأمر والأسباب المؤدية إليه ، ويستعمل في الأجسام كباب الدار ، ويستعمل بكثرة أيضا في المعاني بمعنى الأسباب والطرق المؤدية إلى النهاية ، ومنه أبواب الخير وأبواب الشر ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا نَسُوا۟ مَا ذُكِّرُوا۟ بِهِۦ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَٰبَ كُلِّ شَىْءٍ حَتَّىٰٓ إِذَا .... ﴾

الأنعام: ٤٤ ، وقد يكون الباب المدخل الأولي إلى الطريق ، وتحتمله آية الأنعام وغيرها . وقد يكون الباب المدخل إلى ثمرة العمل وإن طال الطريق ، كقولهم: الأعمال الصالحة أبواب الجنة والفواحش أبواب جهنم . وتنبه الآية الكريمة إلى فوائد مهمة:

الفائدة الأولى: الشكليات العارية عن المضمون ليس لها قيمة ، فإن الأمر المهم هو تحديد المدخل ثم الولوج إلى الداخل ، أي المكونات والمضامين.

الفائدة الثانية: يُنظر إلى كل أمر مهم كبيت يجمع شمل ذلك الأمر ، فمن أراد دخول هذا البيت فعليه أن يكون منهجياً ، فيعرف قبل كل شيء محتويات البيت كي يعين مدخلاً إليه ثم المسار فيه ثم المخرج منه . قال الراغب الأصفهاني: وقوله تعالى ﴿ وَأْتُواْ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا ﴾ أي تحروا في كل عمل إتيان الشيء من وجهه تنبيها أن ما يطلب من غير وجهه صعب مناله .اهـ من (تفسير الراغب في المكتبة الشاملة) . وقال عبد الكريم الخطيب: فليس من التزكية للنفس والهداية للعقل والإطمئنان للقلب ، أن يلقى الإنسان الأمور من ظهورها وأن ينظر إليها من ورائها ، فذلك لا يطلعه منها إلا على ظلال وأشباح . أما إذا أراد أن يتعرف إليها ويعرف وجه الحق منها ، فليلقها مواجهة ولينظر إليها نظراً قاصداً ، فذلك هو الذي يدنيه من الحق إن كان طالبا له عن نية خالصة وقلب سليم . وليس كذلك شأن المنافقين الذين لا يأتون الأمور إلا مواربة ولا ينظرون إليها إلا بأبصار زائغة منحرفة .اهـ من (التفسير القرآني للقرآن) . ونحو هذا التفسير للآية ذكره أيضاً ابن عطية والزمخشري والرازي وغيرهم . وهو موافق لنصوص عديدة تقتضي المنهجية والمهارات العملية وتذم الفوضى (أي فقدان النظام) ، وقد ذكرنا بعضها في (المنطلق) ، وسيأتي ذكرها في هذه الدراسة تحت عنوان «توجيه وتنظيم الفكر والعمل» من المبحث السادس إن شاء الله تعالى . وقد قال تبارك وتعالى ﴿ وَقُل رَّبِّ أَدْخِلْنِى مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِى مُخْرَجَ صِدْقٍ وَٱجْعَل لِّى مِن لَّدُنكَ سُلْطَٰنًا نَّصِيرًا ﴾ الإسراء: ٨٠ .

ولذلك نرى أن من أراد فهم عمل مركب ، كمعظم الأمور السياسية والأمنية والمشـاريع الإسـتراتيجية او شـبه ذلك ، فإن عليه أن يـجمع ثـروة معـرفية (وليسـت عقائدية) **ينـتـقيها** من كل مصدر متاح عن هذا العمل او نظائره ، وما هي مكوناته وكيف يبدأ وأين منتهاه . وبعد التعرف إلى مضامين الأمر عند أهل الخبرة والعناية به ، يسـتطيع بفكره المنضبط ومرجعيته الشرعية أن يجعله بيتاً بمكونات وظيفية او معنوية وبنظام للحركة بين المكونات ، كما هو الحال في بيت السـكن.

الفائدة الثالثة: معنى ذلك أن كل غاية مستقبلية او مشروع عملي يُراد إنجازه ، فإنه يتم إعداده نظرياً كبيت او بناء متكامل ، يبدأ من المدخل (أي الباب) ثم المسار او الطريق ومراحله وفروعه الوظيفية والعوائق الداخلية والمواضع المعرضة للتدخلات الخارجية ، ثم المخرج او المنتهى وهو تحقيق الهدف والغاية ، أي الإكتمال القابل للنمو والتطوير ، وما هي التفاعلات حول البيت والتي يمكن أن تُقْبل من بعيد عليه . هذه هي مكونات البيت المعنوي . ولابد في كل بناء نظري من إعداد خيارات وبدائل عن كل مكون من مكونات البناء . وبعد هذا الإعداد ، فإنك تدخل وأنت مستعد لمواجهة الأحداث ، وثابت في وِجهتك إلى الهدف . وهذه رؤية عامة ، أي تصلح للأهداف السياسية والأمنية والدفاعية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها . وسيأتي في «الأداء الإستراتيجي» إن شاء الله تعالى ما هو أكثر إلتصاقاً بأهداف الأمن القومي.

الفائدة الرابعة: يتم إعداد المكونات المذكورة كلها والتخطيط لها قبل إتيان الباب ، أي قبل الإنطلاق ، تنبه إلى ذلك عبارة ﴿ وَأْتُواْ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا ﴾ ، فمن دخل باباً من غير إعداد نظري للبيت فإنه لم يأت بيتاً ، ولكنه دخل إلى فراغ ، كما أنه عيَّن مدخلاً على غير بصيرة ، وعليه أن ينتظر أنواع المفاجآت والمهالك.

الفائدة الخامسة: الإهتمام بإتيان البيوت من أبوابها وليس من ظهورها ، وذلك أن الباب او المدخل يعني نقطة البداية او نقطة الإنطلاق ، وهي في غاية الأهمية لبلوغ النهاية:

● فمن الكلمات المشهورة أن من ثواب الحسنة ، الحسنة بعدها . فإن كانت البداية مدروسة ومتقنة ، فإن ما بعدها يكون أكثر إتقاناً لأن مراحل الطريق خاضعة للتقويم والتحسين . وبهذا النظر فإن النهايات أكمل من البدايات ، غير أن للبداية الحسنة فضيلة كبيرة . ولذلك فإن رجال المشـروع الناجح يشـتاقون إلـى أيام البدايات وما فيها من إندفاع ورجاء وأسس متينة . وأما إذا كانت البداية غير متقنة ، فإن العثرات سوف تُشغل عن التقويم والتحسين ، كما أن الإستقامة إلى الهدف تتعثر ، وقد يبقى الطريق وعراً إلى النهاية ، خاصة إذا كان مجال المشروع يتسع كلما اقترب من نهايته ، كأن يكون في البداية عملية محدودة (سياسية او غيرها) ولكن المجال يتسع مع التقدم ويشمل عمليات كثيرة متنوعة ، فإن الأخطاء والعثرات تكون أكثر عدداً وأكثر تعقيداً مع إتساع المجال . وهكذا تبقى في الذكريات حسـرة بسبب تلك البداية غير المتقنة.

● وينبغي الحذر من سهولة البداية ووَهْم تجانس المراحل ، فإن بداية هينة خفيفة قد تكون خديعة توقعك في استنزاف او تهلكة بعد مرحلة او مرحلتين . وكذلك في عقود المصالح المتبادلة ، فإن بداية جيدة الآن قد تكون جودتها بسبب أحوال قائمة ولكنها غير مثبتة في العقد ، فإذا تغيرت الأحوال انقلب العقد إلى غاية السوء ، وليس في مضامينه ما يحميك من تقلب الأحوال ، كما حصل في عقود نفطية لبعض الدول العربية.

● واضح مما سبق أن الحديث عن نقطة البداية او الدخول يتضمن الإجابة على ثلاثة أسئلة: متى البداية وأين تكون وكيف تكون ، وتخضع كل إجابة للتقويم وبيان صلاحية المضمون والمقارنة بين البدائل ، كي يكون المسار سليماً والمنتهى مُرْضياً . مثال على المسار الخاطئ في طلب العلوم أن تحاول دراسة أصول الفقه او معاني النحو على طريقة المحدثين او المؤرخين كما ذكر بعضهم ، فإنك لن تصل إلى غاية محمودة لأنك دخلت إلى القضية من غير بابها ، ومثلك كمثل الطبيب الذي يريد أن يدرس الهندسة على طريقة الأطباء!!

● وواضح أن تعيين الباب او المدخل ليس أمراً عفوياً ، ولكنك:

- ✔ تدرس منظومة البيت القائم او الذي تريد إقامته.
- ✔ وتدرس البيئة ، أي العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية.
- ✔ ثم تفكر في الخيارات العديدة للمدخل او الباب.
- ✔ ثم تقرر ما هو أصلح وقت ومضمون ليكون باباً او مدخلاً ، وما هو ترتيب الخيارات الأخرى ، فقد يصلح لبيت واحد أكثر من مدخل . وصيغة الجمع في الآية الكريمة ﴿ وَأْتُواْ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا ﴾ تحتمل ذلك ولا تمنعه.

● قضية نقاط الإنطلاق او نقاط التحوُّل او المداخل في مجالات الحياة: إذا وسَّعنا النظر وجعلنا كل منظومة من الخير بناءً او بيتاً ، سواء أكانت منظومة أخلاقية او اجتماعية او اقتصادية او سياسية او أمنية ، وكذلك نجعل كل منظومة من الشر بيتاً او بناءً . إذا نظرنا هذا النظر ، فإن من دخل الباب (المدخل) فقد صار داخل البيت او المنظومة وذاق طعمها ، فإن جانسه الطعم صارت له نقطة إنطلاق او تحوُّل تشجعه على تكرار الدخول او البقاء في المنظومة ، و تجعله في كثير من الأحيان يتنقل بين مكونات البيت (المنظومة) ، وقد يقطع المراحل حتى يبلغ غاية بعيدة في هذه المنظومة . فإن كانت منظومة من الخير ، فإنه يفعل الحسنة بعد الحسنة ويتدرج في هذا الخير ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱهْتَدَوْاْ زَادَهُمْ هُدًى وَءَاتَىٰهُمْ تَقْوَىٰهُمْ ﴾ محمد: ١٧ ، وقوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ العنكبوت: ٦٩. ومثل ذلك تنوع المكونات والتدرج لمن دخل الباب في بيت او منظومة للشر ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا زَاغُوٓاْ أَزَاغَ ٱللَّهُ قُلُوبَهُمْ ﴾ الصف: ٥ ، وقوله تعالى ﴿ وَنُقَلِّبُ أَفْـِٔدَتَهُمْ وَأَبْصَٰرَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُواْ بِهِۦٓ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِى طُغْيَٰنِهِمْ يَعْمَهُونَ ﴾ الأنعام: ١١٠ . وبفعل التوبة او

الإنتكاس قد يتحول الإنسان من منظومة إلى أخرى ، والمهم أن دخول الباب يمثل نقطة تحول محتملة إلى المنظومة التي دخل فيها . وفي ذلك تطبيقات كثيرة ، منها:

✔ يحاول المصلحون إيجاد مداخل او نقاط تحول متنوعة إلى الخير كي تناسب أنواع المجاميع والأفراد . ويحتاج ذلك إلى إتقان مهارات التربية والتحولات الإجتماعية والسلوكية. كأن يقول قائل: إن من المداخل إلى منظومة الخير رؤية القدوة الصالحة والتعامل معها ، ومن المداخل التشجيع على تدبر القرآن الكريم فإنه يهدي للتي هي أقوم ، ومن مداخل التثقيف العام المهارة في تحويل الخطاب التخصصي إلى خطاب عام مع المحافظة على المعنى ، ومن مداخل الإصلاح ربط الإنسان ببيئة صالحة في العمل او غيره . ومن مداخل الإصلاح التشجيع على حسنات سهلة وإن كانت صغيرة فإن العمل يجر إلى ما هو من جنسه ، وهذا من مضامين قول تعالى ﴿ خُذِ ٱلۡعَفۡوَ وَأۡمُرۡ بِٱلۡعُرۡفِ وَأَعۡرِضۡ عَنِ ٱلۡجَٰهِلِينَ ﴾ الأعراف: ١٩٩. والأمثلة كثيرة جداً ابتداءً من تربية الأطفال إلى إدارة الحكم ، فالمقصود هنا الحض على التفكير في كل ما يمكن أن يكون مدخلاً إلى منظومة من بيوت الخير.

✔ مكافحة نقاط التحول او المداخل التي يدبر لها الخصوم ، فإن الخصم المجرد من الإلتزامات قد يكون ماهراً جداً في ترويج نقاط تحوُّل نحو الأسفل ، كعمليات تغيير المفاهيم الأساسية والفساد الوظيفي والإجتماعي والأخلاقي وشبه ذلك مما يُضعف الطرف الآخر ويهوي به . ومكافحة ذلك ومعاكسته يحتاج إلى مهارات ذكرنا جملة منها في مواضع متفرقة من هذه الدراسة ومن (المنطلق). مثال ذلك أن يقول خصم: المدخل إلى ترويج الفساد هو تزيينه وزخرفته ، او يقول آخر: المدخل إلى ترويج الفساد هو حمايته والتضييق على المصلحين . او يقول: المدخل إلى الفوضى هي الشرارة في الهشيم ، أي جعل الثورة بيد حطام اجتماعي غير منظم ويمكن بعد ذلك السيطرة عليه ، او يقول: إن المدخل إلى السحق العام هو

عمليات التدمير البطيء التي يتحملها كثير من الناس بالتكيف معها وكأنهم راضون بها لأنها متدرجة جداً . او يقول آخر بإضفاء المشروعية على المستصغر من الفساد والعدوان والجهر به ، لأنه يصير طريقاً تلقائياً إلى الكبائر.

البيئة الطيبة او الإستراتيجية (العوامل الداخلية للتفوق)

قال تعالى ﴿ وَٱلْبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ ﴾ الأعراف: ٥٨ . المقصود بالبيئة هنا البيئة الداخلية للمؤسسة نفسها او لجملة مؤسسات البلد . وفوائد الآية الكريمة في غاية الأهمية ، منها:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية ، **أما «البلد»** فكل قطعة محدودة من الأرض مُعَـدَّة للإقامة كما هو واضح من كلام الراغب فـي (المفردات) ، وعامرة كانت القطعة او متروكة وخاوية كانت او مسكونة ، وجمعه بلاد وبُلدان ، ومن الإستعارة: بلدة الحيوان أي صدره . وظاهر الإستعمال أن البلد هو الأرض وما عليها من عمران ومؤسسات او زرع او غيره ، قال تعالى ﴿ فَنَقَّبُوا۟ فِى ٱلْبِلَٰدِ هَلْ مِن مَّحِيصٍ ﴾ ق: ٣٦ ، وقال تعالى ﴿ إِرَمَ ذَاتِ ٱلْعِمَادِ ﴿٧﴾ ٱلَّتِى لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِى ٱلْبِلَٰدِ ﴿٨﴾ ﴾ الفجر: ٧ – ٨ . ويُقال: نزل على حكم البلد وسعر البلد وقوت البلد ، ولا يُقال: نزل على حكم الأرض إلا بقرينة تبين أن المراد هو البلد . ويُقال: يجوز القصر (أي قصر الصلاة) حين يخرج من البلد ، ولا يُقال: حين يخرج من الأرض إلا بقرينة ، ويشهد لذلك حديث تحريم مكة في الصحيح ، وشواهد كثيرة من كلام السلف والفقهاء . وأما **«الطيب»** فخلاف الخبيث ، وهو ما تستحسنه وترتضيه النفس السليمة او العقل او الذوق السليم ، ويُطلق لذلك على المواد والمعاني والأعمال ، يُقال: نفس طيبة وريح طيبة وأرض طيبة وعمل طيب . وأما **«النبات»** فهو ما نشأ في شيء يساعد على النشوء او ضروري له ، يُقال: نبت فلان في أكرم المنابت ، ونبتت لبني

فلان نابتة: نشأ لهم نشءٌ صغار ، وإن بني فلان لنابتة شـر ، وقال تعـــالى ﴿ وَأَنْبَتَهَا نَبَاتًا حَسَنًا وَكَفَّلَهَا زَكَرِيَّا ﴾ آل عمران: ٣٧ ، أي جعلها تنشـأ نشـأة حسـنة . وأما «**الخبيث**» فهـو ضد الطيب ، وهو ما تسـتقبحه وتشـمئز منه العقول والذوق السـليم والنفس الطيبة ، يُقال: رجل خبيث وأصحاب خبثاء ، وقال تبارك وتعالى ﴿كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ ﴾ إبراهيم: ٢٤، إلى قوله تعـــالى ﴿ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ﴾ إبراهيم: ٢٦. وأما «**النَّكَدُ**» فهـو اللؤم والشـؤم ، وكل شـيء جرَّ على صاحبه شـراً فهـو نَكَدٌ ، وصاحبه: أَنْكَدُ ونَكِدٌ. والنُّكْدُ: قلة العطاء ، وألا يـهنأه من يعطاه ، ونَـكِدَ الرجلُ نكَداً: أي قلل العطاء او لم يُعط البتة . ورجلٌ نَـكِدٌ وقومٌ أَنْكادٌ ومَناكيدٌ . وناكَدَهُ فلانٌ وهما يتناكدان ، إذا تعاسـرا.

الفائدة الثانية: في معنى نبات البلد وكونه طيباً . لما جاز أن يكون البلد عامراً بالبناء والمؤسسات ، فنباته حينئذ ليس الشجر والنخيل ، ولكنها الأعمال والأنظمة والأفكار ، ولعل ذلك هو السبب في التعبير بالبلد الطيب وليس بالأرض الطيبة . ومعنى الطيب في عمل الدولة بمؤسساتها ، هو أن العقول تستحسنه والضمائر ترضى به مـع تطلعها للمزيد وللتحسـين . ومن مضامين ذلك:

- أنه عمل جيد من جهتين ، الجهة الأولى: الإلتزام بالمشـروعية والعـدل ، وتدبر قوله تعـــالى ﴿ وَيُحِلُّ لَهُمُ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيۡهِمُ ٱلۡخَبَٰٓئِثَ ﴾ الأعراف: ١٥٧، عموم العبارة يشمل الطيبات من الأعمال والخبائث منها ، وعبارة ﴿وَيُحِلُّ ﴾، ليست مرادفة للمباح ولكنه مطلق الجواز فيشمل المباح والمندوب والواجب ، وأما الحرام فهو الممنوع . الجهة الثانية: كونه عملاً متقناً بأعلى المعايير وبإدارة متفوقة ، لأن الله تعالى أمر بالإحسان ومنه إتقان الخير والمنافع ، وأوجب كذلك المغالبة.

● الذوق الرفيع في الشعور بأن الحال طيب ، فمن طيب البلد كونه آمناً بقُدُراته الرئيسة ، أي فيه بُنية إستراتيجية قوية (تحتية وفوقية) تستطيع حمايته وتوفير الأمن الداخلي والخارجي لأهله ، وهي تشمل القوة المنهجية (كالعدل والصلاح والإتقان) والسياسية والإقتصادية والدفاعية والعلمية الصناعية والإجتماعية ، وتأتي بعد ذلك القوة الإحتياطية والقوة التكميلية . وأما إذا صار الشعور بالطيبة تغلب عليه لذة الطعام وجودة اللباس الفاخر والأمن في التمتع بالملذات ، فهي طيبة زائفة وذوق معيب ، وغالباً ما يؤدي إلى التوغل في الملذات والشهوات إلى حد الإسراف والترف والتبذير ، وإذا غلب ذلك على أهل البلد ، تحوَّل بلدهم إلى ساحة ترفيهية كبيرة.

● الثغرات قليلة غير مؤثرة او معدومة ، على نحو قوله تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ ﴾ ص: ٢٠، وقد ذكرنا تفسير الآية في (المنطلق) . يوضح ذلك أنه لو كانت الثغرات شديدة ومؤثرة او كان العمل غير متقن لما كان البلد طيباً ، لأن من كان يشتكي ويتداعى بالسهر والحمى فليس بطيب الحال ، كما ينبه إليه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رضي الله عنه ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى » رواه الإمام مسلم وغيره ، وفي لفظ « الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ » رواه مسلم وأحمد وابن أبي شيبة.

● عوامل التحسين المستمر والمغالبة قائمة على قدم وساق ، لأنها من ضرورات الإتقان وتضييق الثغرات.

الفائدة الثالثة: في جعل البلد كياناً واحداً ، فتدبر إضافة النبات إلى البلد وليس إلى جزء منه كالبلدة مثلاً ، ينبه ذلك إلى أن إنتاج البلد الطيب ينبغي أن يكون إنتاج البلد بجملته وجملة من فيه ، وليس محصوراً بطائفة منه . يؤيد ذلك الإفراد في لفظ النبات ، علماً أنه اسم في غالب

استعماله ، ويجمع على نباتات ، ولكن إذا كانت الأعمال المتنوعة تصب كلها في اتجاه واحد ، فهي في حكم العمل او النبات الواحد . ومن مضامين ذلك:

- تحريك أكبر عدد ممكن من الطاقات ، ليعمل كل واحد وفق أهليته ومهاراته.
- التنسيق بين طاقات المجتمع ، كي تكون الأنشطة متلائمة ومتظافرة ، يكمل بعضها بعضاً ، وليست متقاطعة وليس فيها تناقض استراتيجي . وتذكر هنا أن مقدار القوة الكلية هو المقدار الإضافي والتضاعفي لمجموعة عوامل القوة في البلد . ومثل ذلك يُقال في التنسيق بين مؤسسات الدولة الواحدة وفروع المؤسسة الواحدة.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى ﴿ يَخْرُجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ ﴾ ، الجملة من فعل وفاعل ، وقراءة القراء بإسناد الخروج إلى النبات نفسه وليس إلى البلد ، أي ليست بلفظ: يُخرج بضم الياء . والإذن هنا إذن عناية وتكريم وموافقة تشريعية ، كما هو واضح من سياق المدح . ومن مضامين ذلك:

- دولة المؤسسات القوية تستقر قواعد العمل فيها ، وينساب فيها العمل وكأنه أمر تلقائي ، فهو يخرج بفتح الياء وليس بضمها . ومن فوائد ذلك أن السياقات الصحيحة تصبح راسخة وعميقة في النفوس ، فهي أقوى من أي مدير فاشل او مُغرض او عدو يريد إفساد بنية العمل . فعلامة التركيبة الطيبة لنظام عمل سياسي او اقتصادي او غيره أنه نظام راسخ ويمكن أن يمضي لوحده بلا مشاكل كبيرة وكأنه نظام فطري تلقائي ، ولكن لابد من الرصد والإشراف والمراجعة والتقويم ، لأن الخصم ينتظر أدنى غفلة كي يقطع الطريق.
- ذكرنا معنى ﴿ بِإِذْنِ رَبِّهِ ﴾ ، فهو عمل يأذن به الله تعالى ويُباهي به ، فإن عرضته على القواعد الشرعية للعمل ، كالإحسان (إتقان ما فيه خير) والمصابرة والمرابطة والإستباق (أي المغالبة والتحسين المستمر) لوجدته ناجحاً بمعايير عالية في مقاييس التقويم.

● ولما كانت علامة الطيب هو خروج النبات من داخله ، فالبيئة الطيبة هي بيئة المضامين والحقائق وليست بيئة القشور والمظاهر الفارغة . يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ...... ﴾ البقرة: ١٧٧، فالإهتمام الأساسي بالمضمون والحقيقة ، وأما الشكل الخارجي والمظهر فعلى قدر خدمة المضمون وحمايته وكذلك رعاية جمال المضمون . وأما التظاهر بغلاف مزخرف ولكنه فارغ ، فأمر مذموم ، وهو كقشرة شجرة قد أكل الدود لبها . وفي حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « إِنَّ اللهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُوَرِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ » رواه مسلم وأحمد وابن حبان ، وفي رواية « إِنَّ اللهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى أَجْسَادِكُمْ وَلَا إِلَى صُوَرِكُمْ ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ » رواه مسلم . وقال تعالى ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ قَالُوٓا۟ إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلْمُفْسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشْعُرُونَ ﴿١٢﴾ ﴾ البقرة: ١١ – ١٢، فالصورة الخاوية للمصلحة العامة والإصلاح هي الصورة المعلنة لكثير من عمليات الإستبداد الحكومي والظلم الدولي.

الفائدة الخامسة: التنبيه إلى ما توجبه او تؤدي إليه المعاني المذكورة (بصورة مباشرة او غير مباشرة) ، كي تكون بيئة طيبة في غالب أحوالها ، فلا تتداعى بالسهر والحمى والمصائب العامة ، فمن هذه الوسائل:

● الإدارة المتفوقة والعمل المبني على العلم والتطوير في أقسام المؤسسة كلها ، وتكون سياقات العمل الجيدة راسخة بقوة ، فيمكن تطويرها ، ولا يمكن لمتلاعب أن يُفسدها . ويتضمن ذلك المحافظة على اشتداد المؤسسة او الدولة ، وقد ذكرنا معنى ذلك في (المنطلق) ، في تفسير قوله تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ ﴾ ص: ٢٠ ، وقوله تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا

مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥.

● وجود الإتجاه الإستراتيجي وإنتفاء التناقض الإستراتيجي . وقد سبق بيان ذلك في مواضع ، منها الكلام عن الهدف والمشروع ، وسيأتي بعد قليل أيضاً تحت عنوان: الأداء الإستراتيجي ، إن شاء الله تعالى.

● نظافة الولاء والتحصين من الإختراق.

● بيئة المعنويات العالية والتعبئة والحمية للحق.

● بيئة التماسك الداخلي.

● بيئة الأولويات والمغالبة والتفوق ، وما يتضمنه ذلك من تحسين مستمر . وعلامة نجاح المغالبة هو درجة منافِسة من النمو والتوسع ، ويمكن على المدى القريب او البعيد أن تؤدي إلى التفوق.

● اللامركزية المتحدة استراتيجياً.

● الإستقرار القيادي والتنفيذي.

● أسس علمية متينة.

● القوة بأنواعها كلها ، كالقوة الإستراتيجية او عالية الضرورة (أي المنهجية والسياسية والإقتصادية والدفاعية والعلمية الصناعية والإجتماعية) ، والقوة الإحتياطية والقوة التكميلية.

● الكفاءة الدبلوماسية ، ونحوها من ''القوة الناعمة'' واجتناب الإنكفاء الداخلي.

● بيئة السياسات الوقائية.

● بيئة الإصلاح والتغيير.

الفائدة السادسة: قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ﴾ ، ذكرنا معاني المفردات في الفائدة الأولى ، ويمكن حمل هذه العبارة على أكثر من تقدير:

● أن يكون التقدير: والبلد الذي خبث لا يخرج نباته إلا نكدا ، وذلك لمناسبة مضامين السياق . وهذا التقدير هو المشهور ، ومعناه أن البلد الذي خبث او خبثت مؤسساته لا تخرج أعماله إلا مصحوبة بعوامل الإنحدار المعنوي والفساد على أهلها ، وإن كان الفساد مقترناً بعلو مادي . هذا بالإضافة إلى سوء العاقبة في الآخرة.

● أن يكون التقدير: والنبت الذي خبث لا يخرج إلا نكداً ، نبه ابن عاشور إلى هذا التقدير في مجال نباتات الإرض . وأما في المجال الذي نحن فيه فإن هذا التقدير يشمل بعمومه النبتة الخبيثة في جملة البلد الطيب ، أي الجزء الخبيث في جملة المؤسسات الطيبة في البلد ، وهو معنى في غاية الأهمية . فنكد العطاء العملي يشبه نكد البخيل الشحيح في العطاء المالي ، لا يعطي إلا القليل مع عسر ونفس غير راضية . فإن كانت هذه الأوصاف طاغية فهو نكد خالص ، وإن كانت هذه الأوصاف مخلوطة بالخير فهي درجة من درجات النكد ، وهذا أصل عام في أعمال الخير والشر ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴾ الأحقاف: ١٩. ثم إذا وُجدت درجة مهمة من النكد في جملة المؤسسة الطيبة ، فلا يصح الإكتفاء بالمعالجة السطحية ، بل يتم البحث في الأسباب والدوافع.

● قرأ الإمام أبو جعفر المدني « نَكَداً » بفتح الكاف على أنه مصدر ، والأقرب في المصدر هنا أن يكون وصفاً لعملية الخروج وليس لأصل النبتة ، والتقدير: لا يخرج إلا خروجاً نكداً ، فسواء كان أصل العمل صحيحاً او فاسداً فإنه غير مفيد بسبب قلته وعسر خروجه . وقرأ الباقون ﴿ نَكِدًا ﴾ ، بكسر الكاف على أنه اسم فاعل او صفة مشبهة ، وهذا يحتمل الوجهين ، يُقال: رجلُ نَكِدٌ وعمل نَكِدٌ.

● تنبه العبارة إلى مشكلة التفاوض بين الأطراف ، فإن الطرف الخبيث إذا كان قوياً فإنه لا يعطي من الحق إلا القليل وبعسر ، مما قد يجعله عديم الفائدة . وأما الجهة الطيبة فإنها

مستعدة لإعطاء الحق سهلاً ، غير أن قاعدة التعامل بالمثل قد توقف عملية التفاوض او تفرض استعمال وسائل الضغط او المطاولة.

الفائدة السابعة: قوله تعالى ﴿ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ ﴾ ، تصريف الأمور في العربية هو تحويلها (أي صرفها) من وجه إلى آخر لسبب محمود او غير محمود ، وصَرَّفَ الشيءَ: أي أعمله في أكثر من وجه . وتصريف الرياح جعلها جنوباً وشَمالاً وشبه ذلك من وجوه التنويع . فالله تعالى يُصَرِّف الآيات بأنواع جميلة معجزة من طرق البيان وتضمين المعاني ، كل ذلك لمن يشكر من الناس بالفهم والعمل . والحمد لله كثيراً.

الأداء الإستراتيجي

قال تعالى ﴿ إِن يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ ٱلْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهُۥ ۚ وَتِلْكَ ٱلْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ ٱلنَّاسِ ﴾ آل عمران: ١٤٠، الأمم كلها وعلى مر الزمن معرضة لعوامل النصر والهزيمة وعوامل الإرتقاء والإنحدار ، وهذا يوجب على الأمة السير دائماً بثلاثة مشاريع كبرى تشكل الأداء الإستراتيجي ، **المشروع الأول**: العناية النظرية والعملية بعوامل الإرتقاء والمغالبة ، أي صيانة الحاضر والعمل التنافسي للمستقبل . **المشروع الثاني**: مكافحة عوامل الإنحدار . **المشروع الثالث**: سياسات احتياطية لمواجهة تقلب الأحوال.

والأداء الإستراتيجي هو تطبيق للسـوْق القومي ، أي فن وعلم توجيه القوة الوطنية بمختلف أنواعها وفي الظروف كلها لبلوغ الغايات السياسية العليا ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ النمل: ١٧، وسيأتي تفسير آية النمل في عنوان «الأداء الدفاعي» إن شاء الله تعالى.

ولابد هنا من إيضاح معنى **البيئة الإستراتيجية** ، حيث يمكن إيقاع هذه العبارة على معنيين ، **المعنى الأول**: البيئة التي تقوم جهة ما بأداء إستراتيجي فيها ، سواء كانت بيئة داخلية او خارجية . مثالها قيام دولة بأنشطة أمنية او عسكرية على أرض أجنبية ولأهداف استراتيجية . **المعنى الثاني**: هي البيئة الداخلية التي يُراد لها أن تنهض بالأداء الإستراتيجي ، فيمكن داخلياً أن نتحدث عن البيئة السياسية الإستراتيجية وكذلك البيئة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها.

وينبغي كذلك إيضاح معنى **الوسائل الإستراتيجية** ، وهي الوسائل التي لها أثر كبير على المصالح العليا ، كالنزاهة الوظيفية والعدل والإدارة المتفوقة ومنهج المغالبة والتماسك الوطني والمعنويات العالية ونحوها . ولهذه الوسائل مرتبة الأحكام والأولوية العالية لأن معانيها المركزية ثابتة ، ولكنها خاضعة للتطوير والتحسين من جهة العمليات التنفيذية والتفريعات وتنقيح المفاهيم المتفرعة.

وقد استُعيرت كلمة «إستراتيجية» في لغات عديدة ، منها العربية ، وأصبح استعمالها شائعاً جداً ، فهي تُستعمل بمرونة على مراحل صناعة القرار المهم والتخطيط له وتنفيذه . فالمقصود بالأداء الإستراتيجي هنا هو التعامل مع الغايات العليا في أي مجال كان ، من خلال الإعداد وتصميم الأهداف الخادمة للغاية ووضع المسار لتحقيق الأهداف ، أي وضع المفاهيم والخطط ومتابعة التنفيذ . وقد يُستعمل اصطلاح «الإستراتيجية الكبرى» للتعبير عن مجموع الأهداف المتصلة بغاية عليا واحدة ، او للتعبير عن المسار الإستراتيجي كاملاً في تحقيق هدف معين ، أي بالتركيب الإستراتيجي ابتداءً من فهم الغاية العليا وما هو ضروري لها وإنتهاءً بالتنفيذ والآثار والعواقب . وقد تُطلق الإستراتيجية الكبرى على إدارة الأنشطة العامة كلها بصورة تخدم الغايات السياسية العليا ووحدة الإتجاه الإستراتيجي.

فالأداء الإستراتيجي يعُـبِّر عن أداء التمكين في المجال المحدد او الأداء في إدارة المصالح العامة العليا والمخاوف (الداخلية والخارجية) . والتفكير الإستراتيجي هو تفكير متقن بأعلى مستويات الكفاءة ، وهو بالنسبة إلى الحكومة تفكير جماعي وعمليات إدارة التفكير .

والمشاريع الثلاثة الكبرى المذكورة قبل قليل او الأداء الإستراتيجي يمكن إعادة تقسيمها إلى مجالين كبيرين رئيسين:

المجال الأول: إدامة وتطوير البيئة الإستراتيجية والوسائل الإستراتيجية ، كالإدارة المتفوقة ووحدة الإتجاه الإستراتيجي (نظافة الولاء) وترتيب الأولويات والتعبئة والمغالبة والسياسات الوقائية والقُدُرات القوية والإحتياطية وغيرها . وقد ذكرنا الكثير من هذه الأمور في هذه الدراسة وفي (المنطلق) . ويُستعان لذلك بعمليات تقويم الموقف القائم كموقف الأداء السياسي او القدرات الدفاعية او الإدارية او الوقائية او موقف البحوث والتقنيات الإستراتيجية او التعليم العام او الإقتصاد الوطني . ويمكن الإنتفاع في هذا المجال بمصادر تقويم او تحليل الأنظمة ، مثال ذلك وضع مقاييس لقياس او تقدير الأجوبة على أسئلة مهمة تتعلق بمنظومات البيئة الإستراتيجية ، من هذه الأسـئلة:

- ما هو الحال او الموقف القائم في كل مجال من الغايات العليا ، كالأداء السياسي ، والإقتصاد والدفاع والتعليم والرأي العام وغيرها؟ وما هي القُدُرات في كل مجال والقُدُرات الإحتياطية؟ وواضح أن تقويم موقف عام كالأداء السياسي مثلاً يقتضي أولاً تقسيم الأداء السياسي إلى محاوره التي يتركب منها ، ثم تقويم كل محور على حدة ثم رؤية العلاقات بين المحاور.
- ما هي الأهداف الكبرى في هذا المجال؟
- ما هي التحديات ومواضع الضعف والقوة؟
- ما هي عمليات التحسين او التطوير؟

- ما هي المصاعب والعوائق ، وما هي التهديدات والمخاطر القريبة والمتوسطة وطويلة الأمد؟
- ما هي الحلول والخطط؟

المجال الثاني: العمل للمستقبل ، أي الأداء المتقدم في تعيين الغايات العليا ، وتصميم الأهداف المهمة لتقويتها وتحسينها ، وصناعة القرارات العليا لتحقيق هذه الأهداف ، وإتقان التخطيط التنفيذي ، وإعداد وتطوير القُدُرات . وسيأتي في الكلام عن الأولويات في أواخر المبحث السادس إن شاء الله تعالى ، أن الجهد الأكبر للقادة يتجه إلى الأمور الضرورية غير العاجلة ، أي إلى العمل للمستقبل ، والقائد الفاشل بهذا الإعتبار هو الذي ينهمك في العمل اليومي الرتيب ويُقصِّر في العمل للمستقبل . وقد تكلمنا عن المجال الثاني في أوائل الكتاب ، تحت عنوان «الهدف والمشروع» ثم في هذا المبحث تحت عنوان «المنهجية وأهمية البدايات» ، ونحتاج هنا إلى صياغة مغايرة لزيادة إيضاح أجزاء المنظومة الإستراتيجية ، وذلك أن الأداء الإستراتيجي يوجه المؤسسة إلى مصيرها ، فلا يمكن التعامل معه وكأنه عملية إسقاط الواجب وتصريف الأعمال على ماهي عليه ، بل هو مغالبة او منافسة في تطوير الحاضر وحمايته وفي العمل للمستقبل ، وهو دليل قوي على مدى كفاءة القيادة وقوة المؤسسة.

فالمضامين العملية للأداء الإستراتيجي:

الغايات السياسية العليا: وقد تُسمى بالأهداف السامية للدولة او المصالح القومية او المصالح الوطنية العليا . وتُصاغ الغايات العليا بصِيَغ جامعة أي قابلة لشمول عامة الأهداف المهمة الأخرى التي يمكن التفكير بها . وربما تقوم مجاميع صغيرة برسم هذه الغايات وتنقيح صياغتها ، غير أن الصيغة الرسمية او النهائية ترسمها في الغالب المجموعة الكبيرة التي تنوب عن الأمة ، وينبغي للمجموعة الكبيرة أن تكون مؤهلة بمعايير عالية ، وسيأتي بيان ذلك في الكلام

عن القلة والكثرة في المبحث السابع ، وفي الكلام عن الشورى في المبحث الثامن إن شاء الله تعالى . ولنقل هنا إن الغايات السياسية العليا التي أقرتها المجموعة الكبيرة هي:

- المحافظة على الهوية السياسية والتشريعية والإجتماعية للأمة وفقاً لجذورها الإسلامية.
- الأمن المادي (المدني والعسكري).
- القوة الذاتية (أي الـمُنْتَجة داخلياً).
- سعادة المواطن والمجتمع (تأمين الحاجات الضرورية / الحرية/ الطموحات).
- بناء المؤسسات القوية (رسالة المؤسسة/ التأهيل/ الكفاءة والإتقان/ الإدارة المتفوقة/ العدل/ النزاهة والشفافية / المغالبة أي التطوير والتحسين المستمر/ مكافحة الفساد).
- التنمية الشاملة.
- البُعد العالمي في التفكير والعلاقات الخارجية بما يخدم المصالح العليا.
- العمل للمستقبل.

وبعد تقويم الموقف الحاضر لكل غاية عليا كما ذكرنا قبل قليل ، ومقارنته بالمنافسة والخصوم والوضع الدولي ، بعد ذلك يجري التفكير بأهداف متعددة لتقوية وتوسيع الغاية وتحسينها وتحصينها ، وذلك بأن تقوم مجموعات عالية التأهيل بتصميم أهداف استراتيجية متعددة تخدم كل غاية عليا وبإعداد مشاريع قرارات لتحقيق هذه الأهداف.

مجموعة تصميم الهدف الإستراتيجي: وهي مجموعة صغيرة نسبياً ، وهي في المجال السياسي والدفاعي والإقتصاد الوطني مرتبطة بالقيادة الحكومية العليا . وتوجد سمات شخصية مميزة للخبير الإستراتيجي وللمخطط . أما الخبير الإستراتيجي ، فهو قادر حين يتولى قضية من الغايات العليا أن يتفرغ لها بأفق واسع يرى فيه مشهداً واسعاً مركباً . وهو كالصياد الماهر ، متمرس في قطف الأفكار المفيدة من كل مكان وتحويلها إلى مفاهيم منضبطة وأهداف عالية الأهمية ويمكن التخطيط لتنفيذها ، هذا بالإضافة إلى قدرته على التخيل والإفتراض أي إقامة الإحتمالات المعقولة ، وهو يتمتع بالصبر والمصابرة والمرابطة (المغالبة في الجودة قبل المغالبة في

وقت الإنجاز) ، فهو يستمر في تنقيح المفاهيم حتى تنضج . وأما المخطِطُ فإن خطته تتحول إلى عمل تنفيذي ، فهو بحاجة إلى مهارة عالية في تحويل الأفكار في مجال معين إلى منهج عملي قابل للتنفيذ ، وقد تكون خبرته العملية في السياسة او الدفاع او الصحة او التعليم او غيرها ، ويحتاج كذلك إلى أُفق واسع في الرؤية الإفتراضية للملابسات المحتملة للتنفيذ العملي والفوارق بين مضامينها ، وذلك لتبصير المنفذين بما هو من مجالهم وما ليس من مجالهم وكيف يكون التعامل مع كل ذلك ، ولكن مع قَدْر من المرونة . وأما القيادة التنفيذية العليا في مجال الهدف ، فالمفترض فيها الأهلية العالية للتفاعل مع مطارحات المجموعة والتوصل إلى أفضل قرار . وبالجملة فإن من أهم أوصاف ومتطلبات مجموعة تصميم الهدف:

- التأهيل العالي في هذا المجال ، أي توظيف المعلومات وإنتاج المعرفة والأفكار ، بالإضافة إلى النظافة الوظيفية ونظافة الولاء . ومن أهم صفات الأهلية الإهتمام الشديد حين يَقْبَل بالتكليف ، وسيأتي بيان أهمية الإهتمام في المبحث السادس تحت عنوان «حسن الإختيار والإستعداد لأداء التكليف».
- تُمنح المجموعة تغذية معلوماتية واسعة ، ويمكن أيضاً أن تستعين بتغذية فكرية عالية التأهيل . وهذه قضية ضرورية ، غير أن جودة الجمع والإنتقاء والفرز والتحليل قبل تقديم هذه المعلومات ، يمكن أن تكون جودة منخفضة ، فلا يمكن التسليم لها قبل تكرار الفحص والتنقيح وطلب المزيد ، حتى في أكثر مراكز الفكر إتقاناً . فمن أسباب الخطأ والتضليل في المعلومات:
  - ✔ مقتضيات حرب المعلومات.
  - ✔ وجود جملة كبيرة من المعلومات الخاطئة.
  - ✔ الإشاعات.
  - ✔ معلومات مضللة بدوافع التحريك العدائي.

- ✔ معلومات مضللة لكونها مبنية على استنتاج معرض للخطأ والإنحياز ، وليست مبنية على معلومات مباشرة . وهذه يمكن أن تودي إلى أخطاء كبيرة في المجال السياسي والعسكري والقضائي وغيرها.
- ✔ معلومات مربكة بسبب عدم التوازن في الجمع والفرز والتحليل ، فإن جملة كبيرة جداً من المعلومات الهامشية والعشوائية قد تربك التفكير ، كما أن النقص في المعلومات المهمة يؤدي إلى قرارات خاطئة.
- ✔ خضوع مجموعة تصميم الهدف لتأثير مراكز الضغط الذين يريدون تصميماً موافقاً لأهوائهم ومنافعهم الخاصة . وهذا السبب في غاية الخطورة وهو أصل الفساد الوظيفي في مؤسسات الدولة.

● تحصل المجموعة على تخويل لدراسة الأهداف والأفكار التي تخدم الغايات العليا.

● تحصل على تغذية فكرية ومعرفية لإنضاج الفكرة وتنقيحها ، وذلك بثلاثة طرق ، طريق مباشر من الدائرة المغلقة التي يتصل بها القرار . الطريق الثاني غير مباشر ، ويعتمد على الذكاء والمهارة في إشراك الآخرين بأفكارهم ، ولكن من غير أن يشعروا بالهدف الكامن . وتستعمل الحكومات الطريق غير المباشر في القضايا المتصلة بالأمن والدفاع ، غير أن عدم إتقانه قد يُفسد المشروع . الطريق الثالث: هو الأنفتاح المباشر على أهل الخبرة ، وذلك حين تكون السرية غير ضرورية.

● قدرة جيدة على عدم الخلط بين العاطفة من جهة والمصلحة والضرورة من جهة أخرى . وهذا أمر في غاية الأهمية ، فإن القرار يجب أن يكون للعقل المنضبط بالشرعية بمعزل عن العاطفة ، والأمر واضح من سيرة رسول الله ﷺ في صلح الحديبية . وينبغي أن يُعلم أن من أكبر أعداء الأداء الإستراتيجي التحيز للعاطفة ونحوها وللرؤية الجزئية ، وتدبر أن الإقدام بدافع العاطفة الدينية من غير رؤية المصلحة فيها يمكن أن يؤدي إلى مصائب كبيرة ، وهو في حقيقة الأمر هوى باطن ، وأما التحيز للمنافع الخاصة والشهوات فهو هوى ظاهر ، وكله منهي عنه . ومن أضرار تغليب العاطفة والهوى أنه

أحد أسباب الرؤية الجزئية ، ويجعل الإنسان كالذي يمسك شيئاً في ظلام شديد وقد تكون فيه هلكته او هلكة من هو مسؤول عن حمايتهم . غير أن العاطفة مفيدة جداً إذا كانت خادمة للعقل . وهذه أمور يقتضيها الشرع والعقل ، ولذلك فهي بصيغتها المجملة متفق عليها بين خبراء الإستراتيجية وخبراء الدفاع.

- القرار النهائي ليس لهذه المجموعة ، ولكن لأعلى سلطة تنفيذية.

الموضوعية وقانون الإحتمالات: أما الموضوعية ، فالمقصود بها تعليق الهدف بالجوهر والمعنى وليس بالأشخاص والأمكنة ، فهذه ليست أهدافاً إلا باعتبار ما تحمله من معان . فلو تم تصميم أولي لهدف سياسي معين او غيره ، كتحويل رؤية استراتيجية نخبوية إلى رأي عام راسخ او إجراء تعديلات كبيرة على الوجهة الإستراتيجية او عمليات كبرى للإصلاح السياسي او موقف دفاعي كبير ، وكان الهدف لسبب او آخر مقترناً بمكان معين او بأشخاص او بأحزاب ، فإن السؤال الضروري لتنقيح التصميم: ما هو موضع الأهمية في الهدف؟ أهو ضروري لذاته أم لمصلحة ضرورية تتصل به؟ وهل يمكن تحقيق المصلحة من طريق تصميم آخر او هدف آخر او أهداف أخرى ؟ وفي كثير من الأحوال ، بل هو الأصل ، يكون تحقيق المصلحة او دفع المفسدة هو سبب التفكير بذلك الهدف . غير أن إعادة الأمور إلى ميزان المصلحة والمفسدة يساعد في رؤية الخيارات الكثيرة والبدائل المتعددة . وبذلك فإن التصميم الأولي للهدف قد يصير مرجوحاً ومتأخراً في سلم الأولويات ، بل قد يُستبدل الهدف جملة.

ولتقريب الأمر ننبه إلى الفرق بين القانون والقضاء ، فإن القانون يصدر مثلاً بمكافأة او عقوبة من يفعل كذا وكذا ، ومن غير تحديد أسماء الأشخاص ، ثم تقوم الإدارات والقضاء بتنفيذ القانون على الأشخاص بصورة عادلة . فلو صدر القانون بإسم الأشخاص فإن المصلحة الظاهرية سوف تكون ضيقة جداً وغير عادلة فهي مفسدة . وكذلك الأمر مع الإستراتيجية فإنها إذا ارتبطت ابتداءً بتعيين الأشخاص والأمكنة ، فإنها ستستبعد تلقائياً خيارات أخرى قد تكون هي الأفضل.

وإثارة الإحتمالات ضرورة عالية للتفكير السليم في مثل هذه الأمور ، وتوجد نصوص كثيرة تنبه إلى قانون الإحتمالات في مختلف المجالات ، منها قوله تعـــالى ﴿ إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِي مِلَّتِهِمْ ﴾ الكهف: ٢٠ ، وقوله تعالى ﴿ عَبَسَ وَتَوَلَّىٰٓ ﴿١﴾ أَن جَآءَهُ ٱلْأَعْمَىٰ ﴿٢﴾ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُۥ يَزَّكَّىٰٓ ﴿٣﴾ أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنفَعَهُ ٱلذِّكْرَىٰٓ ﴿٤﴾ ﴾ عبس: ١ - ٤. وتدبر في أهمية إثارة الإحتمالات حديث أبي هريرة ﵁ قال: جاء رجل إلى رسول الله ﷺ فقال: ولدت امرأتي غلاماً أسود – وهو حينئذٍ يعرض بأن ينفيه – فقال له النبي ﷺ « هل لك من إبل؟ »، قال: نعم، قال « فما ألوانها؟ »، قال: حُمْرٌ، قال « هل فيها من أوْرَقَ؟ »، قال: نعم ، قال « فأنى ذلك؟ »، قال: لعله نـزعه عرق، قال « فلعل ابنك هـذا نـزعه عرق »، ولم يرخص له في الإنتفاء منه . رواه البخاري ومسلم . وخبراء القيادة الغربيون يستعملون اصطلاح «قانون او مبدأ الشـك» . ويجدر التنبيه أيـضاً في هذا المقام إلى أن الأشرار يسـتعملون ضرب الإحتمالات لأجل التضليل ، ومنها عرض إبليس كما في قوله تعالى ﴿ وَقَالَ مَا نَهَىٰكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَٰذِهِ ٱلشَّجَرَةِ إِلَّآ أَن تَكُونَا مَلَكَيْنِ أَوْ تَكُونَا مِنَ ٱلْخَٰلِدِينَ ﴾ الأعراف: ٢٠. بل إن ترويج وزخرفة الخيارات الفاسدة وحصر الإحتمالات فيها ، يُعَـدُّ من أهم طرق الإستدراج والتحريك العدائي ، وكذلك من طرق زخرفة الفساد الوظيفي . وواضح أنه توجد ثلاثة أسئلة جوهرية في دراسـة أي خيار ، الأول: لِـمَ هذا وليس غيره؟ الثاني: ما هو الطريق والموارد المطلوبة؟ الثالث: ما هي العواقب المتوقعة والمحتملة؟

تقويم الخيارات الإسـتراتيجية: بعد حصر الخيارات المحتملة بعدد محدود ، أي بالأهم منها ، يـبدأ التقويم الإسـتباقي لكل خيار بـرؤية افتراضية لسـبعة مشـاهد مركبة ولها صلة وثيقة بأهـداف الأمن القومي ، ويمكن إعادة صياغة هذه المشـاهد بما ينـاسـب أهـداف المجالات الأخرى ، كالمجال السياسي او القانوني او الصحي او غيره.

المشـهد الأول: هو الهدف ، وواضح أنه توجد ثلاثة أسئلة جوهرية في دراسـة أي خيار ، الأول: لِـمَ هذا وليس غيره؟ الثاني: ما هو الطريق والموارد المطلوبة؟ الثالث: ما هي العواقب

المتوقعة والمحتملة؟ ويُعْـرَض الهدف نفسه بصورته المرجوة الواضحة والوافية ، كأن يكون نظاماً جديداً للأمن الداخلي للدولة او عملية دفاعية خارجية او تحالفاً استراتيجياً . فالبداية برؤية الهدف بأجزائه المركبة كلها وكأنه قد تم تحقيقه ، ويقترن ذلك بتقـديم مبررات او أسـباب التفكير بالهدف مع درجة السـببية ، أهـو ضرورة أم حاجـة أم أفضلية ، ومدى توافقه مع الشـرعية.

وتتضمن دراسـة الهـدف تحليل (أي تقسـيم) الهدف إلى ما يمكن تسميته بالأجزاء او العناصر او المجالات او المحاور ثم البنود . وبعد دراسة كل جزء يُنظر في التفاعل بين الأجزاء ، وكذلك تفاعل العوامل القريبة والبعيدة المؤثرة على محور معين او على الهدف بجملته ، سـواء كانت عوامل مسـاعدة او مضادة ، وسـواء كانت داخلية او خارجية ، ثم ما هو نوع التأثير وما هي درجته؟ وبعد تحليل كل عامل يتم تثبيت استنتاج حول أهمية العامل وكيفية التعامل معه . ودراسة العوامل يجب أن تكون واسعة ومعمقة ، وكثير من حوادث الفشـل السـياسـي او الدفاعي كانت بسـبب الفشـل في تحليل وفهم العوامل المؤثرة.

ومن الأسئلة المهمة في تقويم الهدف: هل ننطلق إليه بصورة مباشرة أم بعمليات تمهيدية وأهداف تحضيرية؟ ومن طرق التدريب لاجتناب الرؤية الجزئية هو تَـعَوُّد افتراض التركيب في كل ما يُعرض من الأجزاء المحتملة للمشـهد ، فلا يكتمل تقويمه والحكم عليه إلا بعد رؤية تفاعلاته مع الأجزاء ، أي رؤية الروابط التي شكلت التركيبة الكبيرة ، وما هي أهميتها ودرجة تأثيرها ، وما هي طرق التعامل معها لإحداث تغييرات مهمة في مضامين التركيب ، أي لصناعة واقع جديد؟ والتقصير في ذلك يشبه من ترك الصلاة جملة لأنه سمع قوله تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَقْـرَبُواْ ٱلصَّـلَوٰةَ ﴾ النساء: ٤٣، فاقتطع جزءًا من الآية الكريمة بمعزل عما يفسرها في التركيب الكامل للآية.

المشهد الثاني: هو رؤية إجمالية للأمور التي تؤثر فيما بعد في خيارات التخطيط التنفيذي . فما هي السبل او الطرق المحتملة التي يمكن أن توصل إلى الهدف ، وما هي خصائص الطريق وتكاليفه ومخاطره والعوامل التي يمكن أن تعترضه او تؤثر فيه ، ويقتضي ذلك تحليل التوقعات

المحتملة لتسلسل الأحداث بعد الشروع في التنفيذ . وقد يكون في الرؤية الأولى للسبل قدْر من الإجمال ، ثم بعد التوافق على تصميم هدف محدد يتضمن المصلحة الضرورية ، تتم دراسة مفصلة للسبل والأفكار التي تـؤدي إلى الهدف او تسـاعد على تحقيقه ، وكذلك الطـرق التي تسـاعد على التعامـل مع العوامل المؤثرة . ومن المفيد إعداد قائمة بالصعوبات الحاضرة والمتوقعة وما هو تأثيرها وكيف يكون التعامل معها ، وقائمة أخرى بالمخاطر. والطريقة الفكرية في ذلك كله تقوم على ركنين ، **الركن الأول**: هو التحليل التدريجي ، أي المطاولة بالعمليات الفكرية والتحضيرية كي تنمو المعرفة وتتكامل . ثم مع التقدم في الطريق نحو الهدف تتضح الرؤية وتظهر عوامل كانت غير منظورة ، وذلك كالفرق بين من ينظر من بعيد ومن ينظر عن قرب . **الركن الثاني**: هو التوازن في رؤية الخيارات المتقابلة او المتعارضة ، مثال ذلك التوازن بين رؤية التهديد ورؤية الفرصة وتوظيفها ، فإن الإسراف في التركيز على الخطورة والتهديد قد يؤدي إلى الدخول في صراعات مستمرة وفقدان كثير من فرص الخير والسلام والعلاقات المفيدة . وكذلك الإسراف في التركيز على الفرص وإغفال المخاطر والتهديد يعني عدم الشعور بالمصيبة إلا بعد وقوعها . ويمكن تطبيق ذلك على أمثلة كثيرة ، منها أن يُقال: إن هدف النزاهة الوظيفية والشفافية يحتاج بعد تحليل مضامينه إلى طرق ، منها تأسيس بُـنية قانـونية مُلزِمة تفتح المجـال للمؤسسات الحكومية والمجتمعية لرؤية ما يجري في المؤسسة الحكومية ، وكذلك بُـنية قانونية فاعلة للعقوبات الإدارية والجنائية ، وكذلك قوانين وإجراءات فاعلة لمكافحة الفساد . والأصل في الشفافية أنها وسيلة إلى النزاهة ، غير أنها وسـيلة غير قابلة للإسـتبدال فلها حكم الهـدف ، وإلى غيـر ذلك من الأهـداف السـياسـية والقانونية والدفاعية وسائر المجالات.

المشهد الثالث: هو تقويم البيئات والأطراف التي يمكن أن تتفاعل مع الهدف قبل تحقيقه وقد تتفاعل مع التغيرات المحتملة أثناء التنفيذ وبعد تحقيق الهدف . فهذا المشهد هو تصوير تفصيلي للعوامل المذكورة في المشهدين الأول والثاني ، ويشمل ذلك البيئات الداخلية والخارجية ، وسواء كان تفاعلاً مساعداً او مُعيقاً او معادياً . **أما تقويم بيئة العملية الإستراتيجية** فمعقد جداً

لأنها كثيرة المحاور والبنود وكثيرة التقاطع بين المحاور وكثيرة التغير ، فإن التقويم يشمل خصائص البيئة البشرية والفكرية والعقيدية والسلوكية (الإستجابات المتوقعة) والإجتماعية والسياسية والدفاعية والإقتصادية ومراكز الثقل في محاور البيئة ، وكذلك تأريخ البيئة وكل ما يحتمل أن يؤثر عليها ويحركها من العوامل الداخلية والخارجية . وهذه التقويمات ينبغي أن تنتج تقويماً للإحتمالات في التسلسل المتوقع للأحداث بعد الشروع في التنفيذ . يضاف إلى ذلك أن التغيرات الحاصلة في الطريق قد توجب تعديل التقويم.

والصعوبات في تقويم البيئة البشرية وتوقعات التفاعلات الإنسانية والأحداث المتتابعة ، يمكن التعامل معها بعدة طرق ، **الطريق الأول**: عمليات مدروسة لإثارة الإستجابة وفحصها . **الطريق الثاني**: عمليات صناعة استجابة جيدة كعمليات الإستمالة والإحتواء السلمي لخفض السلوك الرافض او العدائي . وبعبارة أخرى ، استحداث عوامل جديدة خادمة للغاية النبيلة ، وسيأتي إيضاح ذلك إن شاء الله تعالى . **الطريق الثالث**: التقويمات غير المباشرة والتي تعتمد على السوابق والنظائر واللوازم المفهومة من تأريخ وطبيعة البيئة ، وهي تقويمات مفيدة تعتمد على الإستقراء والإستبصار ، غير أن مطابقتها للموقف الجديد غير أكيدة . **الطريق الرابع**: تقويم تقريبي بمزيج من الطرق المذكورة والتعويل عليه في تحمل مخاطرة معقولة او محدودة مع إعدادات وإجراءات احتياطية للخيارات المفتوحة بين الأطراف ، ولتقليل الأضرار وتدارك الخطأ . وهذا طريق ضروري في كثير من الأحيان . **الطريق الخامس**: عمليات ذكية لجمع المعلومات عن الإستجابات المحتملة في بداياتها وقبل نضوجها ، مما يساعد على المبادرة المبكرة في الإحتواء والإستمالة وشبه ذلك من الطرق ، وهذا أيضاً طريق ضروري في عامة الأحوال . **الطريقان السادس والسابع**: سيأتي ذكرهما بعد قليل في فقرة الإحتياطات والبدائل تحت عنوان «من خصائص الإستراتيجية» إن شاء الله تعالى.

وأما تقويم الأطراف الأخرى التي قد تتدخل ، فهو في الغالب تقويم القيادات (الحكومة) ومنهجها وتأريخها ، وقد سبق ذكره في أواخر المبحث الثاني ، تحت عنوان «التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية» ، ويشمل ذلك تقويم موارد وقُدرات الخصم وتقويم أقصى ما

يُحتمل أن يفعله ، ثم هل يمكن مواجهة الخصم بصورة مباشرة او غير مباشرة ، وهل يمكن توهين قدراته البشرية والمعنوية والمادية ، أم أن الخيار الأصلح اجتناب المواجهة معه؟؟ المهم هنا أن تقويمات الهدف والطرق والبيئة والأطراف المتفاعلة والقُدُرات المتقابلة لها أهمية كبيرة وينبغي أن تأخذ ما تحتاجه من وقت وجهد لتحقيق أكبر درجة ممكنة من التحكم او النجاح في مواجهة التفاعلات ، لأن فشل الإستراتيجية قد يكون عظيم الضرر ، خاصة وأن الإستراجيات الكبرى تتعامل مع قضايا عالية الخطورة وقد تقترن بكثير من العداء والعمليات المضادة ، وقد يؤدي الفشل إلى قلب الموازنة وتغليب المضار.

المشهد الرابع: الوسع والوسع المضاد ، أي وسائل وموارد الجهة الفاعلة ، وما يقابلها من وسائل وموارد الأطراف التي يُـحتمل تدخلها . وأمر الموارد والقُدُرات أكبر بكثير من الأموال والتقنيات ، فإنها تشمل ثلاثة أنواع كبيرة ، **النوع الأول**: الموارد البشرية والمؤسسية كالقُدرات السياسية والدبلوماسية والإقتصادية والعلمية والخبرات ، وكل ما يمكن تعبئته لخدمة الهدف . **النوع الثاني**: الموارد المعنوية ، كالقِيَم والإندفاع والتماسك الداخلي ووحدة الإتجاه الإستراتيجي والإستجابة للتعبئة ، وكذلك العمليات الدبلوماسية وأنواع القوة الناعمة . **النوع الثالث**: الموارد المادية ، كالأموال والعُـدَد والتقنيات والجغرافيا وغيرها ، وفي هذا النوع تداخل مع النوع الأول . وبحسب نوع الهدف ومداه ومراحله يمكن إعتبار الوسع القائم والوسع المتوقع ، أي عمليات تنمية الوسع (تطوير القُدُرات) . يضاف إلى ذلك أن تعبئة القُدرات عموماً والموازنة المالية السنوية والمشاريع الطويلة الأمد يجب تنسيقها كلها مع مجموع الغايات السياسية العليا وما تتضمنه من أهداف . وسيأتي تصنيف في ترتيب كفاية او عدم كفاية القدرات والموارد ، وذلك في مبحث إدارة الضعف (الحادي عشر) ، تحت عنوان: «أنواع القوة وشدتها وتكاملها» إن شاء الله تعالى.

المشهد الخامس: هو مشهد مؤلف من أجزاء محددة من المشاهد السابقة ، ويتم التأليف بالبحث في كل مشهد وفي كل جزء مهم منه عن ما يمكن أن يكون مدخلاً او مفتاحاً لتحقيق

الهدف ، فإذا عرفت مفتاح كل عملية قوَّمته وأعطيته ما تعطي الأولويات من الإهتمام . وينبغي التذكير هنا بأن أفضل حل لكل مشكلة هو المفتاح المناسب ، أي آلة الفتح وليس آلة الكسر والتحطيم . ومن فوائد هذا المشهد أن مضامين المشاهد الأربعة الأولى مزدحمة جداً ، وقد تربك العاملين ، ولا شك أن وجود بعض المفاتيح يسهل الأمر ويخفف الإرباك . وقريب من ذلك إعداد مشهد خاص لمراكز الثقل الإيجابية والسلبية (او المحطات الوظيفية الكبرى) في المحاور للتركيز عليها ، ولكن ليس بمعزل عن سائر المحاور.

المشهد السادس: هو التركيب الكلي والإجمالي للمشاهد السابقة لكل خيار ، بالإضافة إلى بعض المضامين الآتية إن شاء الله تعالى ، ويمكن تسميته بـ «التركيب الإستراتيجي» . والغرض منه إدخال المضامين المهمة وتفاعلاتها داخل بنيان او هيكل واحد ، مما يساعد الذاكرة وييسر المراجعة والعرض على المسؤولين ، فيمكن في هذا المخطط التوضيحي جمع المضامين المهمة في عدد قليل من الأوراق ، ويمكن ثانياً: المقارنة بين الخيارات في التركيب والتقويم . وأيضاً ، فإن رؤية التركيبة الكاملة يساعد على إعادة النظر في العلاقات بين الأجزاء والتأثير المتبادل . وجملة القول أن الوضوح الإستراتيجي ضروري بين مستويات المشروع ، ابتداءً من وضوح الغاية العليا ، ثم الأهداف الخادمة لها ، ثم طرق التحقيق والخطط التنفيذية وسائر المتعلقات.

المشهد السابع: مراجعة جديدة لمبررات وشرعية الهدف وشرعية عمليات بلوغه ، يوضح الأمر أن أجزاء او محاور الهدف وعملياته قد تتفاوت في شرعيتها ، فيمكن بالمراجعة الجديدة للشرعية تعديل بعض المسارات او التوفيق بين أكثر من خيار ، وذلك للإستفادة القصوى من الخيارات مع عدم انتهاك الشرعية . وتتم مراعاة أمرين ، الأول: موافقة المشروع لثقافة الأمة ومرجعيتها الشرعية . الثاني: ثقة الأمة بأهلية وكفاءة ونزاهة القيادة وصانعي القرار ، وأن الأمر بعيد عن دوافع المنافع الخاصة ، وأنه ليس مجرد عدوان او خنوع او استدراج . وهذا بعيد المنال في الدول التي يسود فيها الفساد الوظيفي ، او يسود فيها مفهوم الضرورة المجرد من الضوابط

والقيـود . وكثيراً ما يحاول السياسيون الدوليون تبرير استراتيجياتهم بالضرورة الدفاعية او الضرورة الوقائية او بتشريع التعامل بالمثل وبشبه ذلك من التبريرات الظاهرية ، ولكن توجد في الغالب فجوة كبيرة بين التبريرات والحقيقة . وفي أحيان أخرى تكون الإستراتيجية واضحة الإفتعال وعارية عن كل تبرير. وفي تحريم الكذب الباطن والتبريرات المفتعلة ، تدبـر قوله تعالى ﴿ وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُواْ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ ، وإلى قوله تعالى ﴿ أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ البقرة: ٤٢– ٤٤، وقوله تبارك وتعالى﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ ﴾ الصف: ٢ – ٣ .

من عوامل الخطأ في صنع القرار:

● خلل في الآليات المذكورة هنا ، كالتسرع وإغفال بعض المتغيرات وتجاوز الموارد والإستخفاف بالإجراءات الإحتياطية وفساد عمليات التقويم ونحوها . ومن الأخطاء المتكررة سوء فهم بعض الظواهر ، مثال ذلك ظاهرة الإقتران ، فإن النفس تميل في كثير من الأحيان إلى تحميل الإقتران مفهوم السبب والعلة ، ويتم بذلك ربط نتائج بأسباب وهمية ، كأن يقترن نجاح في قضية بصفة معينة ولكنه اقتران محض وليس بسبب ، فإذا عومل كسبب للنجاح في المرة القادمة فقد يؤدي إلى الفشل.

● فقدان الخبرة الإسـتراتيجية التراكمية ، أي عدم وجـود معاهد ومدارس اسـتراتيجية عريقة . وهذا أمر في غاية الأهمية ، فإن الفرق بين الأداء الإستراتيجي الطارئ والأداء الإستراتيجي العريق ، هو كالفرق بين الأداء المرتجل والأداء المدروس . وإنْ نجحت عبقرية الإرتجال مرة فإنها تفشل مرات كثيرة . معنى ذلك ضرورة تشكيل مجاميع استراتيجية ثابتة لها صفة المعهد او المدرسة او القِسم ونحوها من التقسيمات الوظيفية . ووظيفة هذه المجاميع هي رؤية العناوين الإستراتيجية الكبرى وتحليلها وتشخيص المواضع

التي تحتاج إلى رؤية إستراتيجية جديدة ، ثم القيام بالتواصل لنقل الرؤية ، والتنسيق لتقديم الخدمة . فمن أمثلة العناوين الكبرى:

- ✔ المشاريع الثلاثة الكبرى ، المشروع الأول: العناية النظرية والعملية بعوامل الإرتقاء والمغالبة ، أي صيانة الحاضر والعمل للمستقبل . الثاني: مكافحة عوامل الترهل والتراجع والإنحدار . المشروع الثالث: سياسات احتياطية لمواجهة تقلب الأحوال . ووظيفة الإستراتيجي هي رؤية مضامين كل مشروع وماذا يختار منها الآن.
- ✔ المصالح العليا ، والمخاوف والمخاطر ، والحلول والطرق التنفيذية . وهنا أيضاً يختار القسم الإستراتيجي ما يقتضي نظام الأولويات العمل عليه.
- ✔ قِيَم الأمة وعقيدتها وتماسكها ، وما يحتاجه ذلك من رؤية اجتماعية وقانونية وسياسية.
- ✔ التنمية الشاملة: السياسية/ الدفاعية/ الإنتاج والإقتصاد/ القِيَم والإلتزامات/ التماسك ووحدة الإتجاه الإستراتيجي/ العلم والخبرات .....
- ✔ الحماية والتحصين في المجال القانوني والسياسي والأمني والدفاعي والإقتصادي وغيره ، فإن الحماية من ضروريات الإدامة ومنع الإستهداف.

● تزاحم المهام الكبيرة ، فقد ذكرنا في تفسير آية المرابطة في (المنطلق) أن الفرد يتعذر عليه في الغالب أن يرابط بكفاءة على أكثر من واجب او واجبين ، وبخلاف ذلك فإنه يُحاط بالمشاغل التي تغلق عليه منافذ الرؤية ، فإن الإحاطة المعنوية كالإحاطة المادية او أشد ، وقد قال تعالى ﴿ لَتَأْتُنَّنِي بِهِۦٓ إِلَّآ أَن يُحَاطَ بِكُمْ ﴾ يوسف: ٦٦. وقريب من ذلك المجموعة المشترِكة في مسؤولية عليا وقد تزدحم عندها قضايا كبيرة متعددة يجب اتخاذ القرار فيها ، لأنه مهما كثرت المجاميع الإستراتيجية ، فإن القضايا الإستراتيجية الكبرى تلتقي كلها عند عدد محدود في القيادة العليا . ولذلك تحتاج المؤسسة الإستراتيجية إلى مهارات التركيز على

بعض القضايا ، ومهارات دبلوماسـية التوفيق وكسـب الوقت بتحييد بعض القضايا او تأجيلهـا.

● ضعف القُدُرات الإفتراضية ، يوضح الأمر وجود مجالات كثيرة التغير وسـريعة التطور ومتعددة إتجاهات التغيير . منها مجال البيئة البشرية للأطراف المتفاعلة والتغيرات الممكنة في تفكيرها واستجاباتها ، ومنها أيضاً التقنيات العلمية ، فإن كثرة وسرعة التطور فيها يُعرض إلى مفاجآت غير محسوبة . فالتعامل مع مثل هذه الأمور يشبه التعامل مع المجهول ، وقد ذكرنا قبل قليل طرقاً للتعامل مع غوامض البيئة البشرية . وأما التطورات التقنية غير المعروفة بين الأطراف المتنازعة او المتنافسة فطريق تقويمها يعتمد على الإفتراض وعلى العمليات الإستخبارية ، فيمكن مثلاً لطرف أن يفترض وجود تطور تقني عند الطرف الثاني لمعاكسة كل قوة مادية يمتلكها الأول ، ثم يقوم الخبراء بتقدير التأثير المحتمل ودرجة الإحتمالية . وبالجملة فإنه من الخطأ الكبير التعامل مع المجهول وكأنه غير موجود ، فينبغي فهم ذلك والتعامل معه بالإفتراضات الذكية وبطرق جمع المعلومات . ومن ضعف الإفتراض الجمود على افتراض معين غير معلوم الصحة مما يؤدي إلى إغفال ما يعارضه او يقابله من افتراضات ، وهذا من الأسباب الشائعة للأخطاء.

● توقع الإفلات من المحاسبة ، وهذا كثير في جملة قرارات الدول الضعيفة الفاسدة ، وهو كثير أيضاً في القرارات والسـياسـات الخارجية للدول القـوية . مثال ذلك القرار شبه الإرتجالي البعيد عن متطلبات التقويم والشرعية ، ويُعتمد مع ذلك في انتهاك حقوق الشعوب والدول ، فإن ظهرت الأخطاء والفشل قامت عمليات التغطية والتعويض . أما التغطية فبتحريك التضليل الإعلامي ونحوه من الوسائل التي تصنع الرأي العام وفقاً لشهوة القادة ، وأما تعويض الفشل فبزيادة الضغط والتنكيل . ومثل ذلك القرار المتصلب ، أي المنحاز إلى عقيدة مستترة تولد الإصرار على موقف معين مع الخداع والتمويه في زخرفة تقويم شكلي وفي التملص من العمليات النظامية للفحص والتقويم . وتوجد أمثلة عديدة تأريخية ومعاصرة.

● العوامل النفسية ، مثل تأثير الغضب والصدمة والخوف والغرور والمباغتة وإنهاك العقل والإسراف في الحذر وضعف الإهتمام ، والرضا بالجيد قبل نفي الأجود ، وضعف التوازن النفسي . **أما الغضب** ، فعلاجه بضبط النفس وكذلك الصدمة ، وقد ذكرناه في (المنطلق) . **وأما الخوف** فمشكلته أنه في كثير من الأحيان غير ظاهر وغير معترف به ، ومن الشائع صبغه بصبغة التعقل والحكمة . وعلاج ذلك أن يكون التعامل مع مطارحات التوقف والتراجع مثل التعامل مع مطارحات المجازفة والتهوّر ، فينبغي أن تأخذ كلها قدراً كافياً من التحليل لعزل العامل النفسي. وقد ينفع هنا مراجعة موضوع المعنويات تحت عنوان «إطلاق طاقات الأعضاء» في المبحث الرابع وعنوان «دخول الطريق» في المبحث السادس . **وأما الغرور** فهي عملية داخل النفس تحمل الإنسان على خداع نفسه ، وقد يكون خداع النفس بسبب خطأٍ في تصور البيئة حولها ، أي بسبب الوقوع في الغرور الخارجي كما هو المشهور في تفسير قوله تعالى ﴿ فَدَلَّىٰهُمَا بِغُرُورٍۚ فَلَمَّا ذَاقَا ٱلشَّجَرَةَ بَدَتۡ لَهُمَا سَوۡءَٰتُهُمَا ﴾ الأعراف: ٢٢، بِغُرُورٍ ، أي بما غرهما به من القسم بالله مؤكداً أنه من الناصحين . ومن الأثر أن المؤمن قد يُخدع بالقسم بالله وبإظهار طاعته عز وجل ، ويُروي أن آدم عليه السلام كان يظن أنه لا يحلف أحد بالله كاذباً ، وقريب من ذلك يُقال في نحو قوله تعالى ﴿ لَا يَغُرَّنَّكَ تَقَلُّبُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ فِي ٱلۡبِلَٰدِ ﴾ آل عمران: ١٩٦. وقد يكون خداع النفس بسبب الفساد في تصور النفس وقَدْرها ، كإعجاب الإنسان بنفسه وتكبره واختياله وشبه ذلك من إيهام النفس بعظمتها وأهميتها ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمۡ لَا تُفۡسِدُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ قَالُوٓاْ إِنَّمَا نَحۡنُ مُصۡلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَآ إِنَّهُمۡ هُمُ ٱلۡمُفۡسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشۡعُرُونَ ﴿١٢﴾ ﴾ البقرة: ١١ – ١٢. والغرور بصورتيه يؤدي إلى أخطاء قد تكون كبيرة ، غير أن النوع الثاني منه أخطر من جهة التسبب بأخطاء متكررة مع رفض التراجع والإصلاح ، وقد يقع فيه كثير من القادة وأصحاب المناصب والأموال . وهذا النوع (أي الثاني) مرض شديد ، وينبغي لمن يتصف به أن يكون بعيداً عن مناصب المسؤولية ولو بأدنى درجاتها .

وأما المباغتة فهي مشكلة مدنية قبل أن تكون عسكرية ، فإن من المشاكل الإنسانية القديمة رفض الجيد المباغت او سوء الإستجابة له ، مما اقتضى التدرج في التشريع ثم التدرج في التطبيق بعد عهد النبوة . ويقتضي ذلك من صاحب الفكرة الإستراتيجية إنضاجها بدقة كي يستطيع أولاً إثارة الإنتباه إلى معضلة كبيرة او هدف كبير بما يتضمنه ذلك من مصالح ومضار ، ثم يقدم الفكرة بعد تهيئة النفس للإستماع إليها . وكذلك ينبغي لمن تُـقَدَّم له الفكرة أن يكون مستمعاً جيداً ومستعداً لقبولها إذا كانت أحسن من غيرها ، وتدبر قوله تعالى ﴿ .....فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ۚ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ ۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمْ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨. **وأما إنهاك العقل** مع صحة الوظائف الجسدية ، فهو حين ينشغل العقل بحل قضيتين كبيرتين في وقت واحد ، وقد بينا ذلك في الكلام عن المصابـرة والمرابـطة ، وفي شـرح حديث « مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْـيَاءِ فِي سَـبِيلِ اللَّـهِ » رواه النسائي والبخاري . **وأما الإسراف في الحذر** ، فآثاره قريبة مما ذكرناه في آثار الخوف ، فإن المسرف في الحذر يميل إلى أمرين ، الأمر الأول: القرارات المريحة الخالية من المشاكل ، ويُقدِّم المسوِّغات لها وإن كانت ضعيفة ، ويبتعد عن القرار القوي المقترن بالتحديات ، وإن كانت القُدرة موجودة على التعامل مع التحديات . الأمر الثاني: التأخر في رؤية اللحظة الحاسمة لصنع القرار ، فلا يرى نهاية لإستقصاء وتحليل المعلومات ولا يرى وقتاً مناسباً لاتخاذ قرار قوي . وبسبب تأخره يأتي من يعترض طريقه من المنافسين ويسبقه باغتنام الفرصة . ونقيضه في الأمْرين المتهور المجازف الذي يتعامل مـع المصالح العامة بغير حذر وكأنها مقامرة ، ويـوقع نفسـه وشـعبه في مصائب عظيمة . **وأما ضعف الإهتمام** ، فهو مرض خطير جداً في كل شأن يتعامل مع حقوق الآخرين ، فإن الإهتمام الشديد هو الذي يحفز العقل الشعوري واللاشعوري لتوليد الأفكار الجيدة والصالحة وما تؤدي إليه من تحقيق المنافع ودفع المضار ، وهو الذي يدعو إلى الإستمرار بالبحث والتنقيب للوصول إلى الأجود والأصلح ، كما أن الإهتمام الشديد هو

الذي يجعل الذكي يرى الفروق بين العوامل الكثيرة والخيارات المختلفة . ولذلك ذكرنا في صفات القائد أن يكون حاملاً للقضية التي يتولى أمرها . وضعف الإهتمام والإستهانة بما يصيب الآخرين هو الذي يفسر القرارات الفاسدة الخاطئة لمؤسسات عالية التأهيل المعلوماتي والمادي ، ومع ذلك أخرجت قرارات فيها إهمال شديد في فهم العوامل وتوقع العواقب . ومعلوم أن آثار القرار الإستراتيجي تشمل عامة الشعب وقد تشمل شعوباً أخرى . **وأما الرضا بالجيد قبل نفي الأجود** ، فعلاجه بتنحية الخيار الجيد وعدم العودة إليه إلا بعد نفي الأجود ، وينبغي دائماً تذكر قوله تعالى ﴿ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴾ الملك: ٢. **وأما ضعف التوازن النفسي** ، فأمثلته كثيرة كمن يتفاعل مع متطلبات الحاضر إلى درجة تُوهن الإعداد للمستقبل ، او يتفاعل مع الخسائر إلى درجة توهن التفاعل مع المصالح والمكاسب ، وغير ذلك من الأمور الكثيرة التي تحتاج إلى توازن بين طرفي الإسراف والتقصير على نحو ما ذكرناه في (المنطلق) ونبهنا إليه قبل قليل في مثال في المشهد الثاني من «تقويم الخيارات الإستراتيجية».

- تأثير الضغوط غير المشروعة ، كالفساد الوظيفي والمنافع الخاصة ، وما تجلبه من انحياز واتباع للهوى.

إصدار القرارات: خلال التقويم المذكور للخيارات تصدر التوصيات والإقتراحات من قِبَل خبراء الإستراتيجية ، وبعد المداولات المتكررة يتم إقرار هدف او خيار معين وإقرار التصميم النهائي له . والقرار النافذ بذلك هو قرار القيادة التنفيذية العليا في مجال الهدف ، لأن القرار الإستراتيجي قد يكون في مجال السياسة او الدفاع او القانون او الصحة او التعليم او غيره . وبعض القرارات البالغة الأهمية يجب أن تصدر من القيادة السياسية بصرف النظر عن مجال القرار . والتفاعل في ذلك بين القيادة التنفيذية ومجلس الشورى او النواب يختلف بحسب القضية ، ولكن يجب ضبط هذا التفاعل بقوانين وأنظمة.

توجيه الأهداف المتعددة: كل غاية عليا من الغايات التي ذكرناها ، كالأمن المادي وبناء المؤسسات ، فإن هذه الغاية لا تتحقق بهدف واحد ، ولكن بأهداف متنوعة كثيرة تتجه كلها إلى الغاية العليا ، وقد ذكرنا في أوائل الدراسة تحت عنوان «الهدف والمشروع» أن كل غاية عليا يجب أن تخضع لعملية تقسيم إلى محاور متفاعلة وذلك لخدمة كل محور بأهداف خاصة به.

معنى ذلك أن النجاح في تحقيق غاية عليا هو نتيجة النجاح في تحقيق أهداف وسيطة متعددة ، وربما تُسمى هذه الأهداف مجتمعة بـ «الإستراتيجية الكبرى» في مجالها المحدد . والهدف الوسيط له في كثير من الأحيان صورته المستقلة ، ولكن له امتدادات قد تكون غير ظاهرة إلى الغاية العليا ، وبعبارة أخرى فإن الغاية العليا مرافق ظاهر او مستتر للأهداف الوسيطة . وقد يبدو الترابط غامضاً في بداية الأمر بين بين الهدف الوسيط والغاية العليا ، وهذا أمر طبيعي ، ولكن مع التقدم يكون خط الوصل أكثر وضوحاً وكأنك ترى الغاية من خلال المراحل الوسيطة ، وكلما ضعفت القوة تزايد الإشتغال بالأهداف الوسيطة والمساعدة . وعند مقاربة الغاية العليا قد تضطر إلى عدم دخولها ، حتى تتوافر الدلائل الأكيدة على سلامة العواقب وأنه ليس بكمين لإيقاع الضرر الشديد ، خاصة وأن عمليات الخداع والإيهام قائمة على قدم وساق في الصراع السياسي . ولابد في المسار كله من تكرار المراجعة والتقويم للتأكد من الصلة بين الغاية العليا والأهداف الوسيطة . وبخلاف ذلك فإن ما يُسمى بالأهداف الوسيطة او الموصلة إنما هي أهداف منقطعة عن الغاية ، وقد تكون من مفاهيم التغرير والخداع.

ومن الضروري التنبيه إلى أن تلك الأهداف المتنوعة متفاعلة فيما بينها ، فكل هدف يتم تصنيفه على أنه ضروري فإن النقص فيه قد يُفسد الأهداف الأخرى او يؤثر سلباً عليها . فلابد لإتقان خدمة الغاية العليا من ملاحظة تركيب هذه الغاية وكذلك ملاحظة ما يحيط بها لحمايتها ، ثم يكون لكل جزء محدد المعالم خطة تناسبه ، وينبه إلى تعدد الأهداف المرتبطة بغاية واحدة ، او كثرة طرق الخير المتجهة إلى غاية واحدة ، ينبه إليه الإفراد والتنكير في قوله تبارك وتعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، معنى ذلك أن كل فرد او فريق عمل ينبغي أن

تـكون له وجـهة معينة فلا يـحيد عنها إلا بعـد تـحقيقها او إتـمام عمله فيها ، ويسـتلزم ذلك أن تـكون للفريق الآخر وجـهة أخـرى ، وهـكذا حتى تتـكامل الوجهات لبلوغ الغاية العليا ، وقـد ذكرنا تفسـير الآية الكـريمة في أكثر من مـوضع.

والأهـداف الفرعية هـذه هـي الجـواب عن سـؤال مهم وهو على سـبيل المثال: كيف نصل إلى مؤسسات قـوية او كيف نصل إلى أمن مادي او كيف نؤسس العلاقات الخـارجية ، وواضح جـداً أن كل غاية من هـذه الغايات تتضمن كثيراً من الأهـداف.

حكم تزاحم الأهداف: في حال تزاحم الأهداف يُصار إلى ترتيب الأولويات بحسب الموازنة بين المصالح والمفاسد ، بالإضافة إلى المهارات الدبلوماسية وغيرها في التركيز والتحييد والتأجيل والتوافق ونحوها مما يساعد على تخيف التزاحم . وقد ذكرنا قبل قليل مشكلة تزاحم المهام الكبيرة ، وذكرنا أموراً تتصل بذلك في (المنطلق).

الموارد والوسائل: وقد ذكرناها في المشهد الرابع من «تقويم الخيارات الإستراتيجية».

التخطيط: وهو فن تحويل الهدف والوسائل والأفكار إلى منهج قابل للتنفيذ ومنسجم مع التقويم الإستباقي ومع الموارد . ويتم إطلاق التنفيذ بتوقيت مدروس أي عنـد أهلية الشـروع في العملية ، وقـد يحتاج الأمر إلى عمليات تمهيدية كما ذكـرنا قبـل قليـل . والمقصود هنا الإقتصار على الخصائص العامة للخطة الجيدة:

- مبنية على قراءة واعية لأمرين ، الأمر الأول: المشروع او الإستراتيجية ومراحلها ومقتضياتها وآثارها ومشاكلها. الأمر الثاني: الموارد والقُدُرات الحاضرة والتي يمكن إعدادها والتي يُتوقع إمكان تطويرها بعمليات تنمية الوسع.
- خطة منتقاة لأن تقويمها هو الأفضل من بين خيارات متعددة . ومن عوامل الأفضلية تحقيق أفضل النتائج بأقل الأضرار والتكاليف ومع مراعاة السقف الزمني . وقد يساعد على بلوغ الأفضل أن يتم التخطيط لأفضل المستويات وإن كانت غير واقعية ، ثم تجري

عمليات التعديل وفقاً للقُدُرات الحاضرة . ويبدأ التنفيذ بالقُدُرات الحاضرة ، غير أن من جودة الخطة أنها تفسح المجال لتحسين المسار التنفيذي وفقاً لعمليات تطوير القدرات . ومن محاور تقويم الخطة أن تكون العمليات التنفيذية مشروعة.

● واقعية (ممكنة التنفيذ) في الإبتداء وفي الإستمرار بها وفي السقف الزمني وفي ترجيح المصالح على الخسائر . فواقعية الخطة ليست مقتصرة على إمكان مطلق التنفيذ ، ولكن إمكان التعامل مع الآثار المترتبة على التنفيذ أيضاً ، وتوجد قضايا توضيحية:

✔ في غير الإضطرار ، فإن نصراً متأخراً مع خسائر محدودة أفضل من نصر سريع مع خسائر هائلة.

✔ يجب دائماً حساب الخسائر المتراكمة ، وما هو تأثيرها السلبي على المجتمع وعلى المؤسسات.

✔ تقليل الخسائر ينبغي أن يأخذ حيزاً خاصاً من الأداء الإستراتيجي ، ويمكن حماية هذا الأصل بقوانين وأنظمة ، منها جعل الموازنة بين المصالح والمضار أصلاً ثابتاً في الأداء المؤسسي ، وحمايته بقوانين المساءلة والمحاسبة . ومنها عدم الإكتفاء بالمكاسب التعويضية في تبرير الخسارة ، ولكن بشرعية وسلامة الأداء أيضاً ، خاصة وأن الأصل عدم جواز إهلاك الأنفس والأموال إلا بشرعية أكيدة ، وحين يكون الإهلاك من ضروريات الحياة النافعة . معنى ذلك أن أسباب وغايات الحرب يجب أن تُضبط بقوانين ، وأن الخسائر غير المبررة يجب أن تخضع للمساءلة.

✔ ضبط هذا الأصل يحتاج إلى أفق واسع وخبرات مركبة ومرونة معتدلة ، لأن الإسراف والتصلب في تقليل الخسائر يُميت العمل ، كما أن الإسراف في قبول الخسائر يُفسد العمل.

● الوضوح ، اي ان الخطة ميسرة للفهم والتنفيذ ، فمن المفيد جداً تقسيم الخطة المعقدة إلى أجزاء واضحة المعالم سهلة الفهم ، وهذا عمل نظري . وأما حين تتحول الخطة إلى

عمل تنفيذي ، فإن السهولة النظرية قد تنقلب عسـراً وتعقيداً بسبب بعض الأخطاء او التصرفات الضارة ، ولذلك أسباب ، منها:

- ✔ ضعف التأهيل ، فمن المعتاد طلب مؤهلات عالية في اختيار المنظِـرِين والمخططين. وأما الخطوط غير القيادية من المنفذين ، فقد يُكتفى لهم بدرجات منخفضة من التأهيل.
- ✔ عامل الوقت ، فإن واضعي الإستراتيجية والمخططين يأخذون عادة الوقت الكافي وزيادة عليه في كثير من الأحيان . وأما فريق التنفيذ فقد يُعطى سقفاً زمنياً صغيراً لفهم الخطة والشروع في التنفيذ.
- ✔ عامل التدريب ، فإن الوضوح النظري لا يستلزم الوضوح التنفيذي . ويمكن معالجة ذلك بأمرين ، الأول: التدريب غير المباشر ، أي التدريب النظري والعملي في ميدان التدريب ، وربما في بيئة افتراضية للتنفيذ الحقيقي . الأمر الثاني: أن يشمل الفريق التنفيذي عدداً مناسباً ممن له خبرة سابقة مباشرة بأعمال مشابهة.

● الإعداد للتعامل مع ما يحتمل وقوعه من مفاجآت وأضرار وأخطاء وعمليات مضادة. ويتضمن ذلك إعداد بدائل للخطة ولمحاورها (أي لأجزائها) ، وقد تقدم الكلام عن إعداد الإحتياطات ، وسيأتي المزيد إن شاء الله تعالى . ومن وسائل التحكم في التفاعلات غير المرغوبة ترك فراغات مدروسـة بعناية ، او صنع هـذه الفراغات كي تندفع تلك التفاعلات إليها ، وهي فراغات يمكن احتواؤها او السـيطرة عليها او تحويلها إلى مضار لتلك التفاعلات . وجعل الخصم يتحرك في فراغات مرئية أفضل في كثير من الأحيان من غلق المجالات كلها عليه ودفعه إلى فراغات خفية . وهنا فرق بين الفراغات الحربية والفراغات السياسية ، فإن الحرب محدودة الأمد وفراغاتها إنما هي خداع وكمائن ، وتكون النتيجة معاكسة لحسابات المخدوع . وأما الفراغات السياسية فالغالب أنها عمليات إحتواء لزمن طويل ، ففراغاتها مدروسة بعناية كي تشمل النتائج التي يمكن قبولها لصالح الخصم (الطرف الآخر) ، وبعد ذلك فإن النتائج التي يصل

إليها الطرف الآخر ينبغي أن تكون مضمونة له إذا أُريد عدم سقوط الثقة وعدم التحول إلى فراغات غير مرئية . ومن وسائل التحكم أيضاً تطبيق تسلسل عملياتي مَرِن يقبل عمليات التعديل والتجزئة وربما التحويل والتراجع.

● غاية الخطة هو الهدف الكبير وإن كان بعيداً ، كي يعلم المشرفون أن عليهم السير بذلك الإتجاه ، وقد يحتاج الأمر إلى مراحل متتابعة وإلى أعمال متعددة متزامنة وإلى تطوير القدرات إلى أن يصل التنفيذ غايته.

● إنتقاء مضمون ووقت نقطة البداية ، أما مضمون البداية فيشمل ما هو ضرري للمرحلة او المراحل التالية ويُـعَـدُّ أفضل مدخل إلى المشروع ، وارجع في ذلك إلى عنوان «المنهجية وأهمية البدايات» . وأما وقت البداية ، فلِما ذكرناه من تفاعل المشروع مع كثير من العوامل المسـاعدة والعوامل المضادة . فلا شـك أن التسـرع غير المدروس يؤدي إلى مضار قد تكون كبيرة . وكذلك التباطؤ غير المبرر ، فإن معناه تأجيل أي ترك اغتنام الفرصة مما يسمح أن يُقطع الطريق بمبادرة المنافسين والخصوم ، مما قد يستلزم تعديلات جوهرية على الإستراتيجية وربما التراجع عنها.

● تغطية العمليات التمهيدية والمتزامنة ، وتنسيقها لبلوغ ما بعدها . ويتضمن ذلك استيعاب جوانب العمل كلها ، ولكن مع تجنب الإسراف في التفاصيل الذي يعقد الأمور ويقلل الأصالة والإبتكار.

● المرونة وعمليات تقويم متكررة أثناء التنفيذ ، لردم الثغرات وتعديل المسار.

● حضور موارد المرحلة ومعطيات التنفيذ ، وكذلك إعداد جيد لموارد المراحل التالية.

المراجعة المتواصلة بين مستويات الأداء الإستراتيجي: وهذا أمر ضروري جداً ، وذلك لأسباب ، منها أن الأفكار لا تأتي دفعة واحدة ، فالمراجعة المتكررة بين المستويات جزء من الشـراكة والمسـؤولية في التحليل التدريجي ونمـو المفاهيم ، وما يتبع ذلك من تعديـلات او

إضافات . ومنها إيضاح وتفصيل المواضع الغامضة والمبهمة ، فإن الغموض هـو أحـد أسـباب الأخطاء او إنحراف المســار.

عمليات تقويم متكررة أثناء التنفيذ: ويتضمن التقويم خبرات في قياس بنود التقويم ، والتعامل مع المتغيرات والمفاجآت ، وكذلك رصد درجة النجاح في كل مرحلة بل في كل خطوة . فإن ما ذكرناه قبل قليل من تقويم الخيارات الإستراتيجية ، فإنما كان تقويماً استباقياً قبل التنفيذ ، ومهما كان متقناً ومفيـداً فإنه قـد يتضمن جملة من الأخطـاء والنواقص التي لا تتضح إلا بعـد الإختبار ، أي التنفيذ . ولذلك يجب تكرار تقويم المسار والنتائج خلال التنفيذ ، وعدم السماح بتفاقم الخطأ ، وكذلك ينبغي في التخطيط اكتساب مهارة وضع الفُسَـح للتعـامل مـع الأمور التي لم تكن محسوبة.

وتقترن هذه التقويمات بالإستعداد للموازنة بين استراتيجية الإستمرار او التعديل او التحويل او التراجع . والحذر الشديد من تحطيم كافة الحواجز الشرعية والأخلاقية لمجرد الإستمرار بقضية فاقدة الشـرعية . وتوجد دائماً بدائل وإن كانت أقل طموحاً ، ثم يمكن تعويض النقص باسـتراتيجية جديدة.

من خصائص الإستراتيجية:

- الصعوبات التي تحتاج إلى كثير من التفكير والعمل ، ومن أسباب ذلك:

✓ البيئة الإستراتيجية شديدة التركيب ، خاصة بـيئة الصراع السياسي وبـيئة التدخل الخارجي ، فإن العوامل المتفاعلة فيها تشمل المنظومات الفكرية والعقيدية والإجتماعية والإقتصادية والبنيوية المتداخلة ، بالإضافة إلى الإستراجيات المضادة ، مما يجعل خطوطها المستقيمة مختلفة الشدة ومتقاطعة ومتفاعلة . يوضح الأمر أن قاعدة السبب والنتيجة يمكن تقديرها حين يكون الخط مستقيماً وبدرجة معلومة من الشدة ، وهذا كله يصعب تقديره في استجابة الشخص الواحد ، فكيف باستجابة

جماعة او جمهور وبوجود عوامل مؤثرة؟ ويعني ذلك تغييب استقامة الخطوط بسبب تقاطعات كثيرة متفاوتة النوع والشدة ، ويصبح توقع المسار شديد الصعوبة . فالتعامل مع البيئة المركبة قريب من التعامل مع المجهول وما يشبه الفوضى ، وهـذا كله يُعقِّد عملية التوقع.

- ✓ توجد قضايا كثيرة يصعب او يتعذر قياسها وإن أمكن توقعها ، خاصة الأنشطة الإنسانية كردود الفعل وطرق التفكير والإستجابة وغير ذلك من المزايا الإنسانية ، وكذلك كل مجال سريع التغيير والتطور كالتقنيات العلمية.
- ✓ قضايا مجهولة لم تدخل في الحسبان أصلاً.
- ✓ حصول أشياء خلافاً لحسابات الإستراتيجية والتخطيط.
- ✓ أخطاء الإستراتيجيين في تقويم العوامل الكثيرة في البيئة المتفاعلة بها في ذلك البيئة الدولية.

● الإحكام: أي الإتقان ، فينبغي أن تكون الإستراتيجية منهجاً مشدوداً ليس فيه ثغرات ، وهو بعض ما ينبه إليه قوله تعـــالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠.

● المرونة: فهو منهج قابل للتعديل والإضافات أثناء التنفيذ ، وقابل كذلك عند الإضطرار لتراجع ضمني كالإنتقال إلى استراتيجية بديـلة (كالخيار الدبلوماسي او الإقتصادي او غيره) او تحويـل مجرى الإسـتراتيجيـة (استراتيجية التحويل) . يوضح الأمر أنه مهما بالغ الخبراء في إتقان المشروع ، فإن الكمال بعيد المنال ، وتوجد دائماً حاجة لعمليات تقويم متكررة لإتمام نقص او إضافة مهمة او غير ذلك من وجوه التعديل.

● الحاجة إلـى إعداد احتياطات وبدائـل كعوامل أمان للتعامل مـع التقلبات ومع غير المتوقع ، وقد يكون غير المتوقع مساعداً او عائـقاً للمشروع . وتدبر في التقلبات قوله تعالى ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ

﴿ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ﴾ يوسف: ٤٧ – ٤٨. وتدبر في غير المتوقع قوله تبارك وتعالى ﴿ هُوَ الَّذِي أَخْرَجَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مِنْ دِيَارِهِمْ لِأَوَّلِ الْحَشْرِ ۚ مَا ظَنَنْتُمْ أَنْ يَخْرُجُوا ۖ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ مَانِعَتُهُمْ حُصُونُهُمْ مِنَ اللَّهِ فَأَتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا ۖ وَقَذَفَ فِي قُلُوبِهِمُ الرُّعْبَ ۚ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُمْ بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ ﴾ الحشر: ٢، فإن الأمر الذي حدث كان خارج توقع الطرفين، بل وقعت الأمور من حيث لم يحتسبوا، وعبارة ﴿ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ ﴾ توجب ما ذكرناه من الإحتياط ونحوه للأمور غير المتوقعة. وقد يسأل سائل: كيف نحتاط لأمور نجهلها ومفاجآت لم تكن متوقعة؟ والجواب وبالله تعالى التوفيق: يمكن ذلك من طرق، **الطريق الأول**: تقسيم الحوادث الممكنة الكثيرة (المتوقعة وغير المتوقعة) إلى أنواع محدودة، وإعداد احتياطات للأنواع القليلة، ولكن مع تركيز خاص على الأمور المتوقعة، فإنْ كان التقسيم ذكياً فإن الإحتياطات للنوع سوف تشمل أكبر عدد ممكن من أفراده. **الطريق الثاني**: هو أن تكون البيئة الداخلية للجهة الفاعلة متفوقة في الوسائل الإستراتيجية، كالإدارة المتفوقة، ومنهج المغالبة، والقوة بأنواعها المادية والمعنوية والمؤسسية، وكذلك القوة الإحتياطية، وغير ذلك مما ذكرناه تحت عنوان: البيئة الطيبة، المهم هنا أن جودة وتنوع الوسائل الإستراتيجية يساعد كثيراً في مواجهة المفاجآت غير المتوقعة، لأنه يمكن تكييف وسائل كثيرة لخدمة أهداف جديدة. ومن طرق تقوية هذه الوسائل إدخال فسحة لمنهج إفتراضي في الإعداد، ويعتمد هذا المنهج على افتراض: ماذا لو حصل كذا وكذا؟ أي افتراض حدوث معضلات كبيرة وإعداد الحلول لها. وتوجد طرق أخرى للتعامل مع المشهد المعقد الذي يتعذر قياسه، وقد سبق ذكرها هنا في الكلام عن المشهد الثالث تحت عنوان «تقويم الخيارات الإستراتيجية».

● تفكير مسبق بعمليات تخفيف المضار والمخاطر . ومن الأمور التي يجب عدم إغفالها هو تأثير تحقيق الهدف على المجالات الأخرى في العمل الحكومي وفي حياة الناس . فإن النفقات والخسائر من أجل هدف معين قد تُـفسـد عملاً عاماً شديد الأهمية.

متعلقات تنفيذ الإستراتيجية: فإن المشروع الـمُنَـفَّذ يحتاج دائماً إلى حمايته وتطويره وتحسينه وإيجاد الحلول المشروعة لمشكلاته ، بالإضافة إلى كونه مشروعاً محدداً من جملة مشاريع أخرى متجهة إلى الغاية العليا نفسها ، وكثير من هذه المشاريع لم تُوضع بعد او لم تُـنفذ ، بل قد تُـوَجه عدة استراتيجيات غير متناقضة لخدمة هدف واحد . وهذا هو معنى وصف الإستراتيجية بأنها تراكمية ، كما وصفها بذلك الخبير الإستراتيجي: هاري آر. يارغر (الإستراتيجية ومحترفو الأمن القومي ٥٠و١٤٣) . وهذا بالإضافة إلى أن استراتيجيات الغايات السياسية المتنوعة ، مثل غاية الأمن المادي وغاية بناء المؤسسات القوية وغاية سعادة المواطن وغيرها ، فإن اسـتراتيجيات هذه الغايات منفصلة في ترتيب العمل وليسـت منفصلة في التأثير المتبادل بينها.

التقاطع الإستراتيجي: الأصل في كل بيئة مهمة وفي كل مصلحة كبيرة ، أن تتجه إليها استراتيجيات فاعلة او طامعة ، فلاشك أن أي توجه استراتيجي جديد سوف يواجَه باستراتيجيات أخرى مخالفـة او مضادة وبعمليات عدائيـة . وأما عدم توقع ما هو موجود من الإستراتيجيات المعاكسة ، فهو فشل شديد في التقويم والتخطيط وقد يؤدي إلى مواجهات عالية الخطورة وأضرار كبيرة في البيئة او المصلحة . فهذه وغيرها من العوامل يجب حسابها في التقويمات الأولية قبل التخطيط والتنفيذ ، أي حسـاب المصالح والمخاوف الحقيقية لبقية الأطـراف والدول المعنية بهـذا الأمر . ويجب دائماً تذكر عناصر المغالبة ، مغالبة لتطوير القُدرات المستقرة للدولة او المؤسسة ، ومغالبة الآخرين في التفوق ، وقد ذكرنا ذلك في الأسس العملية للمؤسسة (تفسير آية المصابرة والمرابطة) . ولذلك فإن مقاييس التقويم (او مقاييس الجودة) ليسـت مقتصرة على درجـة النجاح الذاتي ، بل تـدخل فيها المقاييس التي تقتضيها المغالبة.

قضية صناعة الواقع الإستراتيجي الجديد: صناعة الواقع الجديد او إعادة تشكيل البيئة او إدارة البيئة او إعدادها هو عمليات جعل البيئة ملائمة لما يُخطط لها من سياسات قانونية او اقتصادية او دفاعية او أمنية او ثقافية او غيرها . وبالنسبة للسياسات الداخلية فالأمر على نحو ما ذكرناه في مبحث «التدرج» وكذلك قواعد الضرورات من كتاب (المنطلق) . والمطلوب هنا التركيز على بعض القواعد الملائمة للتغييرات الإستراتيجية وللبيئة الخارجية ، فمن هذه القواعد:

● أن يكون تحقيق الأهداف او إحداث التأثيرات المرادة في البيئة الإستراتيجية ممكناً بأقل ما يمكن من الخسائر المتراكمة والتكاليف.

● أن يكون التأثير مستقراً ومتطوراً ، ومن أهم عوامل استقرار التأثير في البيئة تقديم فكر او مشاريع ترضى بها البيئة او ترضى بالتعامل الإيجابي معها . وأما هيمنة التناقضات فإنه يتعارض مع الإستقرار.

● أن تتقبل البيئة ترك العمليات المضادة ، ويتطلب ذلك الكثير من عمليات الإحتواء والتأليف والتحفيز والإستمالة ، ومِنْ تَحّمُّل قدر من الخسائر على نحو عمليات «السلم الإيجابي» ، سواء كان ذلك مسبوقاً بعمليات التحذير والردع او لم يكن . ويشمل ذلك مراعاة ثقافة البيئة وأعرافها وبنيتها الفكرية والإجتماعية وتقديم أنواع من الدعم الإقتصادي والمهني وغيره ، ومع قدر عال من الإلتزام . وعمليات صناعة الواقع الخارجي الجديد في تأريخ الفتوحات الإسلامية كانت مشحونة بمفاهيم الدعوة إلى الخير والإصلاح وتغليب مضامين الفتح على مضامين الظلم ومشحونة كذلك بالإلتزامات الأخلاقية ، كما أن مفهوم ضبط الحرب بالأسباب المشروعة كان قائماً . وبالجملة فإن الأصل في التأثير بالبيئة الخارجية هو الدعوة واحتكاك الثقافات وعمليات التوجه السلمي او الإحتواء السلمي ، فلا يجوز اللجوء إلى الحرب إلا عند الضرورة كمواجهة عدوان عسكري مع فشل الحلول السلمية او مواجهة كسر التوازن بدوافع الهيمنة وإخضاع الآخرين بالقوة كما حصل في الحرب العالمية ، وقد بينا ذلك بالتفصيل في (وِجهة اللواء).

● أن يكون التأثير او التغيير في البيئة مبرراً ، أي مشروعاً من جهتي الغاية والوسيلة . والتأكيد على ذلك هنا هو لأن خيارات ومضامين « صناعة الواقع الجديد » كثيرة جداً بصرف النظر عن مشروعيتها . ويمكن للمنفلت من الضوابط ومن الحساب أن يُدخل فيها أنواعاً من سياسات التطويع الشامل كالتجويع والحرمان والتدمير السريع والبطيء وتنمية التخلف ومنع الحقوق ونهب الثروات ، ثم يجعل على كل ذلك طلاءً من العقلانية والشرعية ومزاعم الدفاع عن السلام . وتوجد أمثلة واقعية كثيرة من تنفيذ الغايات الخارجية والداخلية في مختلف دول العالم ، ولكن بصرف النظر عن النوايا الحقيقية التي قد تتضمن كثيراً من الظلم والعدوان والبعد عن الموضوعية ، كأن يُقال في الغايات الخارجية: إن الأمن المادي كغاية عليا يتطلب أهدافاً فرعية ، منها تجريد دولة معتدية معينة من أدوات العدوان ، او التحكم في موارد خارجية يُرجح استعمالها للشر ، او عقوبة دولة معينة بحجة دعمها لتمرد مسلح خارج القانون في دولة أخرى . وكأن يقال في الغايات الداخلية: يجب التحول من نظام مركزي إلى نظام لامركزي ، او التحول من الإقتصاد النفطي إلى الإقتصاد الصناعي والزراعي ، وغير ذلك من الأهداف الكثيرة الخادمة في الظاهر للغايات العليا او المصالح الوطنية.

● من وسائل صناعة الواقع الجديد الموجودة في تأريخ الصراع الدولي ، وبصرف النظر عن مشروعية الأحداث التأريخية: تشغيل مفهوم ''الشرارة في الهشيم '' ، وقريب منه القول المشهور ''القشة التي قصمت ظهر البعير'' ، ويتصل به مفهوم ''تأثير الفراشة''. وحاصل هذه العبارات أن عملية صغيرة في بيئة مناسبة وإعداد ذكي يُمكن أن تؤول إلى أحداث كبيرة وقد تختصر المسافة إلى غاية بعيدة . ففي مجاميع الحطام الإنساني مثلاً (كبيئة الظلم السياسي والإجتماعي) ، فإن شرارة صغيرة من التحريض والإثارة قد تتدرج بسرعة إلى ثورة واسعة . وكذلك عمليات سهلة من التحفيز والإستمالة قد تؤدي إلى أضعاف أضعافها من النتائج الإيجابية . ومثل هذه الأمور يعرفها الرجل الحكيم ثم أهل الخبرة ،

وهو ما يـجب وجـوده في فريق العمل ، بالإضافة إلى الذكاء وتـحليل المعلومات الكثيرة وسـائر المتطلبات.

<u>الإستراتيجية المتقنة قد تُستخدم للخير او للشر</u>: يوضح الأمر ، أن معالم الأهداف الفرعية والطرائق والخطط التنفيذية واضحة محددة عند خبراء الإستراتيجية ، وأما مرجعيتها في الغايات السياسية العليا او المصالح القومية فقد يكون فيها كثير من الغموض والإبهام والتضليل ، خاصة في الإستراتيجيات الخارجية ، أي حين تعمل دولة بإذن نفسها فقط في بـيئة دولة أخرى ، ويكون تفسير «المصلحة القومية» غامضاً جداً ، وتكون الإلتزامات القانونية والأخلاقية داخل الوطن غير الإلتزامات خارجه ، ويكون طريق المقاضاة صعباً جداً او متعذراً ، ويكون الحكم للقوة المادية فقط فهي تشكل المبررات حسب مزاجها ثم تجعل فوقها طلاءً من العقلانية او الأخلاقية ومزعمة الدفاع عن السلام.

وتوجد أمثلة تأريخية كثيرة لدول اقليمية او بعيدة طبقت استراجيات خارجية بهذا المضمون وإن اختلفت طريقة التعبير اللغوي كالتعبير بإنشاء واقع جديد او إعادة التشكيل او تحويل البيئة إلى صفحة بيضاء يكتب فيها القـوي ما يشـتهي ، ونحـو هـذه العبـارات . وينبه إلى ذلك نحو قوله تعـــالى ﴿ وَقَدْ مَكَرُواْ مَكْرَهُمْ وَعِندَ ٱللَّهِ مَكْرُهُمْ وَإِن كَانَ مَكْرُهُمْ لِتَزُولَ مِنْهُ ٱلْجِبَالُ ﴾ إبراهيم: ٤٦، وقوله تعالى ﴿ وَمَكَرُواْ مَكْرًا كُبَّارًا ﴾ نوح: ٢٢.

ولذلك يجب في التقويم السياسي والدفاعي عدم الإستهانة باستراتيجية ضعيفة لخصم قوي ، لأن تحرك القوي بفراغ معلوماتي وتقويمي قد يثير غطرسة القوة ورفض التراجع ويجعله يملأ الفراغ بتوسيع عمليات الإضرار الظاهرة والخفية. وأما الإستراتيجيات الداخلية في الشؤون الخدمية ، فأمرها أقرب إلى المصداقية في كثير من الأحيان ، كإستراتيجيات وزارة الصحة ووزارة التعليم والمواصلات وغيرها ، ولكن بشـرط أن يكون الفساد الوظيفي محدوداً جداً.

الأداء الدفاعي

موضوع الأمن والدفاع يحتاج إلى دراسة مستقلة ، غير أن المقصود هنا التنبيه إلى بعض المعاني التي يحتاجها كل باحث في الجوانب السياسية للقيادة والإدارة.

معنى الدفع والدفاع:

الدَّفْع: دَفْعُك الشيءَ عَن نَفسك ، وكل شَيْء أزلته عَنْك فقد دَفعته ، يُقال: دفَعَ عن ، يَدفَع دَفْعاً ، فهو دافِع ، والمفعول مَدْفوع . ودفع الشر عنه: أي رده عنه وحماه منه ، ودفع خصمه أي صده وأبعده . وعلى هذا الأصل قوله تعالى ﴿ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ فصلت: ٣٤ ، وقوله تعالى ﴿ لِّلْكَـٰفِرِينَ لَيْسَ لَهُۥ دَافِعٌ ﴾ المعارج: ٢. وأما الدفاع ، كقولهم: دافعَ عن يُدافع دِفاعًا ومُدافَعةً ، فهو مثل الدفع غير أنه يتضمن بكثرة نوعاً من المفاعلة بين طرفين او أكثر ، يُقال: دافع الرَّجُلَ أي زاحَمه ، ولا يدافعه أحدٌ في عمله ، وهو سيِّد قومِه غير مُدَافَعٍ ، أي لا ينافسه أحد ، وتَدافَعوا الشَّيْء: دَفَعَه كلَّ وَاحِد مِنْهُم عَن نَفسه ، ودافعتُ فلَانا بحقّه ، إِذا ماطلته ، ومنه حديث « لَا صَلَاةَ بِحَضْرَةِ الطَّعَامِ وَلَا هُوَ يُدَافِعُهُ الْأَخْبَثَانِ » رواه مسلم وغيره.

فالدفع والدفاع في العربية إذا فُسر بعن ونحوها فهو الذب والمحاماة والإنتصار للشيء ورد او إزالة او إبعاد او إيقاف المكاره والمخاوف ، غير أن الدفع أبلغ في الدلالة على الإبعاد والتنحية . وأما الدفاع فأبلغ في الدلالة على معالجة الطرف الآخر ، وما يترتب على المعالجة من آثار كالإخضاع او التوهين او تغيير المواقف او غيرذلك . قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يُدَٰفِعُ عَنِ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ ﴾ الحج: ٣٨. وإذا فُسر الدفع بإلى ونحوها فهو الإبعاد او الإلجاء ، يُقال: دفعه إلى كذا بمعنى اضطره إليه ، ودفع به إلى التهلكة أوقعه فيها.

آية المدافعة:

قال تعالى ﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلْأَرْضُ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى ٱلْعَٰلَمِينَ ﴾ البقرة: ٢٥١، وقال تعالى ﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَٰتٌ وَمَسَٰجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا ٱسْمُ ٱللَّهِ كَثِيرًا ﴾ الحج: ٤٠. فلا شك أن الدفاع ضروري لمكافحة الفساد والشر ، فهو أصل قائم بذاته أيضاَ لأن الأرض فيها الكثير من الظلم والعدوان الذي لا يقف عند حده إلا بالدفاع عن الحقوق والحرمات . وحتى عند الإضطرار إلى الحرب ، فإن من حقيقة الدفاع ومآلاته أنه جهد ثابت مستمر لإدخال الحقوق المشروعة في دائرة السلم وتخليصها من دائرة الحرب . وتدبر أولاً أن في الآية الكريمة قرائتين صحيحتين ، فقد قرأ نافع ويعقوب «ولولا دفاع» ، وقرأ الجمهور «ولولا دفع» . وواضح أن اللفظ يقع على أنواع وسائل الدفع والدفاع القولية والعملية كالدفاع في القضاء وفي الخلافات الإجتماعية وفي الدفاع الشرعي وفي العمليات العسكرية والإستخبارية والإعلامية وغيرها . ومن تدبر المضامين التي ذكرناها للدفع والدفاع ، علم أن وظيفة المؤسسة الدفاعية ليست خاصة في الدفاع العسكري الذي يقابل الهجوم ، لأن مضامين اللغة أوسع ، ولأن النظام الدفاعي للدولة أوسع بكثير من الدفاع المقابل للهجوم في ساحة القتال.

يوضح الأمر أن الدفاع الخاص بالمؤسسة الدفاعية أكثر من نوع ، منها:

النوع الأول: الدفاع في مواجهة خصومة او عدوان بصرف النظر عن الوسيلة ، وهذا هو الدفاع التقليدي الذي يقابل الهجوم ، وشرطه الأساسي أن لا يتحول إلى استسلام ، ويفسر الخبراء ذلك بقدرة المؤسسة الدفاعية على إدامة الدفاع وعلى تضمينه بعض أنواع الهجوم . ومن هذا النوع مضمون قوله تبارك وتعالى ﴿ وَقَٰتِلُواْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُعْتَدِينَ ﴾ البقرة: ١٩٠، وتدبر أن آية البقرة ليس فيها صيغة حصر ، فلا تستبعد النوعين الثاني والثالث.

النوع الثاني: الدفاع بدفع أي منع او إبعاد العدوان المتوقع ، فهذا النوع يدخل في السياسات الوقائية . فإن مهارات دفع العدوان يجب أن لا تكون أقل تفوقاً من مهارات الدفاع ضد الهجوم الواقع . وله سبل عديدة ، منها الإعداد المسبق لقوة كافية لردع الخصم وإبعاده عن العدوان ، وفي كلام خبراء الصراع: «الإستعداد للحرب يمنع الحرب» . معنى ذلك أن القوة الدفاعية المستعدة ضرورية سواء وقع صراع عسكري أم لم يقع ، ويعتمد مقدارها وحركتها على مضامين التوقعات المستقبلية . ومن سبل إبعاد العدوان العمل الدبلوماسي والإستخباري والعقوبات الإقتصادية والتدابير الوقائية وغير ذلك.

وتدبر قوله تعالى ﴿ كُلَّمَآ أَوۡقَدُواْ نَارًا لِّلۡحَرۡبِ أَطۡفَأَهَا ٱللَّهُ ﴾ المائدة: ٦٤، فيصح أن يكون التقدير: ناراً لبدء الحرب ، أي يقومون بتدابير التحضير لحرب لم تقع بعد . ويصح أن يكون التقدير: ناراً لإدامة الحرب ، وهذا يشمل الحرب القائمة . وإطفاء نار الحروب يجريه الله تعالى على أيدي العقلاء والصالحين . وللتيقن من أهمية هذه المهارات تذكر أن الصراع موجود أبداً ، ويمكن لمن يحب المهالك أن يحول كل صراع إلى حرب . فلابد لاجتناب المهالك والدمار الواسع من مهارات عالية في ضبط الصراع وفي وسائل تحقيق الأهداف بغير حرب.

وبالجملة فإن السياسات الوقائية عموماً تدخل في هذا النوع ، منها قوله تعالى ﴿ قَالُواْ يَٰذَا ٱلۡقَرۡنَيۡنِ إِنَّ يَأۡجُوجَ وَمَأۡجُوجَ مُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَهَلۡ نَجۡعَلُ لَكَ خَرۡجًا عَلَىٰٓ أَن تَجۡعَلَ بَيۡنَنَا وَبَيۡنَهُمۡ سَدّٗا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيۡرٞ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجۡعَلۡ بَيۡنَكُمۡ وَبَيۡنَهُمۡ رَدۡمًا ﴿٩٥﴾ ﴾ الكهف: ٩٤ – ٩٥، فتدبر كيف دفعهم ذو القرنين قبل أن يصل فسادهم إلى أولئك القوم ، فلم يكتف بسد وقائي ، ولكنه رحمه الله تعالى جعل بين الطرفين ردماً ، والردم هو الحاجز المغلق من جميع الجهات فهو يشبه الدفن ، ولا نزال إلى اليوم ننعم به ، كما أن إجراءه الوقائي كان عصياً على التجاوز والإختراق كما يتضح من قوله تعالى ﴿ فَمَا ٱسۡطَٰعُوٓاْ أَن يَظۡهَرُوهُ وَمَا ٱسۡتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقۡبٗا ﴾ الكهف: ٩٧.

النوع الثالث: الدفاع الوقائي المنضبط ، وهو يتداخل مع النوع الثاني ، ويشمل الهجوم الوقائي إذا كان منضبطاً بالشرعية وبالحقائق الدالة على التحضير لحرب عدوانية ، وبخلاف ذلك فإنه عدوان مزخرف بعنوان: الحرب للدفاع عن السلام . فمن النوعين الثاني والثالث للدفع والدفاع الإجراءات السياسية والإستخبارية والعسكرية عند الضرورة ، ضد التحضير لحرب ظالمة . ومن صور التحضير للحرب عمليات كسر التوازن الدولي بهدف الهيمنة على الآخـرين ، فقـد سـببت هـذه العمليات الحرب العالمية الأولى والثانية ، وكتب خبراء الدفاع فيها الكثير من مضامين التوازن وعواقب كسره . وتدبر معنى التعليل في قوله تعالى ﴿ كَيْفَ وَإِن يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُواْ فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً ﴾ التوبة: ٨ ، أي إن كسروا التوازن وظهروا عليكم فعلوا بكم الأفاعيل . وواضح أن سياسات الدفع والدفاع تحتاج إلى مهارات كثيرة في مجال الدبلوماسـية والمخابرات والحرب غير العسكرية وغير ذلك ، بالإضافة إلى مهارات الدفاع العسكري وعمليات تحريك التوازن ، فالمدافعة أوسع بكثير من القتال ، بل يمكن اجتناب القتال بالمهارة في دفع أسباب الحرب . وخلاصة الأمر أن الدفاع يقتضي وجود حماية جديرة وقوة رادعة تمنع نوايا العدوان ، وكذلك تدفع تحضيرات العدوان ، وقوة يمكن أن تقاتل العدوان الواقع ، هذا بالإضافة إلى القوة غير العسكرية التي تساعد في تحقيق الأهداف بلا حرب.

وقد ذكرنا من أنواع الدفع والدفاع ما نراه متفقاً مع لغة القرآن الكريم ومع مضامين النصوص القرآنية . وواضح أن الأنواع الثلاثة المذكورة أوسع بكثير من مضمون «جهاد الدفع» في اصطلاح الفقهاء.

وعلى أي حال فإن مفاهيم الدفع والدفاع التي ذكرناها قد يقبلها أكثر فقهاء الجهاد ، وهي مقبولة عند عامة الخبراء في مؤسسات الدفاع والحرب . غير أن الخلاف الجوهري مع طائفة من الفقهاء هو أن السلم عندهم ليس بأصل مساير لأصل الدفاع . فإذا كان السلم أصلاً مسايراً للدفاع كما ذكرنا ، فإنه ينبغي بذل أقصى ما يمكن لجعل الحرب الملاذ الأخير ، أي الخيار الإضطراري بعد فشل المساعي السلمية (السياسية والدبلوماسية) ، خاصة في النوعين الثاني

والثالث . ويمكن الرجوع إلى عنوان «السلم الفعَّال» في المبحث الثاني . ومشكلة تهميش العمليات السلمية مشكلة خطيرة ومتعددة المواقع ، فقد دخل فيها عدد من فقهاء المسلمين بسبب تأويلات غير صحيحة فيما نرى . ودخل فيها كذلك كثير من قادة الدول القوية من غير المسلمين ، خلافاً لما يعلنونه من إعطاء المساعي السلمية حقها ، وسر ذلك هو خضوعهم لإغراء القوة والتفوق المادي وطمعهم في المزيد من النفوذ غير المشروع في حقيقة الأمر ، ولكن يمكن زخرفته بطلاء من الشرعية.

والدفاع قضية غريزية ، تجري على إرادة البقاء وسلامة النفس والحقوق وكراهية الهلاك والتلف ، ولذلك لا يختلف الناس في تبرير أصل الدفاع عن النفس ، وإن كان تقويم المصالح والخسائر قد يجعل الخيارات أكثر مرونة في اختيار الوسيلة الدفاعية . وكثيراً ما تُصاب هذه الغريزة بالتضخم المَرَضِي او بالإضمحلال . أما التضخم غير المشروع ، فبالعدوان على الآخرين بنهب جهودهم وأموالهم وتعطيل حياتهم او قتلهم . وأما الإضمحلال فحين لا يدافع الإنسان او الجماعة في مواجهة الظلم والعدوان ولا يعمل على إبعاد الظلم عنه . ولا شك أن أعمال البشر الفردية والجماعية تنقسم إلى خير وشر وإلى عدل وظلم ، وحق وباطل ، وصواب وخطأ ، ولكل أنصار وجنود ، فلولا الدفاع لفسدت الأرض كما في آية البقرة ولهدمت بيوت العبادة وذكر الله تعالى . فالدفاع غير محصور بالدفاع العسكري ، بل هو منظومة دفاع شاملة تدخل في المجال الثقافي والعقيدي والإقتصادي والقانوني والتخطيطي وغيرها بالإضافة إلى الدفاع العسكري ، ويوجد في بعض الدول مندوب رفيع المستوى من وزارة الدفاع في كل وزارة لها صلة بالدفاع.

تنبيه إلى الإعداد الدفاعي:

ربما يبدأ الإعداد الدفاعي بثلاثة أمور:

الأمر الأول: تحليل شامل للمصالح والمخاوف في المجالات المهمة عموماً كالقِيَم والأمن والإقتصاد وأسس الأنظمة السياسية والإجتماعية وغيرها . ويدخل في المصالح ، تلك التي يمكن

أن يحصل نزاع او صراع عليها ، ويدخل في المخاوف الدرجات المعتبرة من التهديدات المحتملة وإن كانت غير حاصلة الآن . وكما أن عمليات السلم تشكل أصلاً ثابتاً وجهداً مستمراً للدخول في السلام كما بينا تحت عنوان «السلم الفعال» ، فكذلك الدفاع المشروع ، هو جهد في استعمال القوة لإعادة الحقوق المشـروعة إلى دائرة السـلم وإبعادها عن دائرة الحرب او إخراجها منها . والحقوق في هذا المجال هي تحصيل المصالح المشروعة وإبعاد المخاوف المعتبرة ، ولذلك قلنا إن السلم والدفاع أصلان مستقلان ومقترنان ، ويجب بذل أقصى الجهد الممكن لعدم فك الإرتباط بينهما ، أي ان الإستراتيجية الدفاعية تقترن باستراتيجية إحلال السلام . وبهذه الرؤية يمكن فهم كلام خبراء السياسة بما يتضمن التلازم بين التوسع والقوة ، فإن التوسع لا يلزم أن يكون احتلالاً لأرض ، ولكنه القدرة على بناء مصالح متبادلة مع أهلها وإبعاد المخاوف القادمة منها . مثال ذلك أن روسيا اختارت التوسع المباشر على الأرض فشكلت الإتحاد السوفياتي الذي صار عبئاً ثقيلاً على الأطراف كلها وتعذر إمساكه وتفكك بعد بضعة عقود ، ولا شـك أن كل إحتلال سـيكون عبئاً ثقيلاً إلا إذا نظر إليه أهـل البـلد أنفسـهم على أنه فتح وليس احتلالاً.

الأمر الثاني: تحليل القُدُرات الدفاعية وتقويم متطلبات المستقبل ، وعلى هذا الأساس يتم التخطيط لتنمية الوسع أي القدرات.

الأمر الثالث: إشاعة ثقافة المدافعة المستمرة بين الخير والشر وثقافة تحقيق المصالح وإبعاد او إزالة التهديدات والمخاوف . ويتبع كل ذلك الدخول في أنظمة ووسائل الدفاع لإقرار منهج الدفاع الوطني او الإستراتيجية الدفاعية ، وهو منهج مناسب لمقومات الدولة وللتعامل مع المصالح والمخاوف ، وفيه مرونة تقبل التعديل . وبقي أن ننبه إلى أن الآية الكريمة واضحة جداً في ذكر دفع الناس بعضهم ببعض ، فهذا يدفع ذاك ، وذاك يدفع هذا سواء كانت الغلبة مع هذا او ذاك ، وقد أخطأ من فسـر الآية بدفع الناس بعضهم عن بعض ، كالرجل الصالح يدفع الله تعالى به عن أهله وجيرانه المقصرين ، فهذا تغيير لصيغة الآية وخروج عن معناها فهي ليست منه في ورد ولا صدر كما ذكر القاضي أبو محمد عبد الحق ونقله عنه ابن عطية في تفسيره . ويتصل بذلك

قوله تعالى ﴿ ذَٰلِكَ وَلَوۡ يَشَآءُ ٱللَّهُ لَٱنتَصَرَ مِنۡهُمۡ وَلَٰكِن لِّيَبۡلُوَاْ بَعۡضَكُم بِبَعۡضٍۗ ﴾ محمد: ٤ ، أي لو يشاء الله تعالى لسلط على الظالمين المعتدين ما يشاء من المهالك والعقوبات المنزلة من عنده ، ولكن الله تعالى يدفع الناس بعضهم ببعض . والدفاع شديد الإتصال بالسياسات الوقائية ، وتُراجع في (المنطلق) ، وسيأتي في هذه الدراسة ذكر مختصر لها إن شاء الله تعالى.

معنى النصر والتمكين:

قال تبارك وتعالى ﴿ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَنَهَوۡاْ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلۡأُمُورِ ﴿٤١﴾ ﴾ الحج: ٤٠ – ٤١ ، فمن فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: معنى النصر ، فالنصر هو المعاونة والتأييد ، وهو نقيض الخذلان . وأشكال المعاونة والتأييد كثيرة ، من ذلك قوله تعالى ﴿ إِلَّا تَنصُرُوهُ فَقَدۡ نَصَرَهُ ٱللَّهُ إِذۡ أَخۡرَجَهُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ ثَانِيَ ٱثۡنَيۡنِ إِذۡ هُمَا فِي ٱلۡغَارِ إِذۡ يَقُولُ لِصَٰحِبِهِۦ لَا تَحۡزَنۡ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَنَاۖ فَأَنزَلَ ٱللَّهُ سَكِينَتَهُۥ عَلَيۡهِ وَأَيَّدَهُۥ بِجُنُودٍ لَّمۡ تَرَوۡهَا ﴾ التوبة: ٤٠، ومنها حديث أَنَسٍ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « انْصُرْ أَخَاكَ ظَالِمًا أَوْ مَظْلُومًا » ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللهِ ، هَذَا نَنْصُرُهُ مَظْلُومًا ، فَكَيْفَ نَنْصُرُهُ ظَالِمًا؟ قَالَ « تَأْخُذُ فَوْقَ يَدَيْهِ » رواه البخاري وأحمد وغيرهما ، وفي لفظ « يَكُفُّهُ عَنِ الظُّلْمِ » رواه ابن حبان وصححه الألباني وغيره . ويُقال: تناصرت الأخبار ، أي صدّق بعضها بعضاً.

ونقل أئمة العربية عن أعرابي قوله: انصروني نصركم الله ، أي أعطوني ، وإعطاء المحتاج نصر له ، ونصرَ الغيثُ أرضَ فلان ، أي مُطرت . ومن هذا النصر قوله تعالى ﴿ وَأُحِيطَ بِثَمَرِهِۦ فَأَصۡبَحَ يُقَلِّبُ كَفَّيۡهِ عَلَىٰ مَآ أَنفَقَ فِيهَا وَهِيَ خَاوِيَةٌ عَلَىٰ عُرُوشِهَا وَيَقُولُ يَٰلَيۡتَنِي لَمۡ أُشۡرِكۡ بِرَبِّيٓ أَحَدٗا ﴿٤٢﴾ وَلَمۡ تَكُن لَّهُۥ فِئَةٞ يَنصُرُونَهُۥ مِن دُونِ ٱللَّهِ وَمَا كَانَ مُنتَصِرًا ﴿٤٣﴾ ﴾ الكهف: ٤٢ – ٤٣ .

ونُصرتنا لله تعالى هي تأييد دينه وعباده ، ولذلك فإن قوله تعالى ﴿ وَإِنِ ٱسْتَنصَرُوكُمْ فِي ٱلدِّينِ فَعَلَيْكُمُ ٱلنَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍۭ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُم مِّيثَٰقٌ ﴾ الأنفال: ٧٢ ، عام في أنواع النصرة كالمساعدات والإغاثة ووسائل الضغط على الخصوم ، إلا ما يتعارض مع ميثاق قائم . وقال تعالى ﴿ إِن يَنصُرْكُمُ ٱللَّهُ فَلَا غَالِبَ لَكُمْ ۖ وَإِن يَخْذُلْكُمْ فَمَن ذَا ٱلَّذِى يَنصُرُكُم مِّنۢ بَعْدِهِۦ ۗ وَعَلَى ٱللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾ آل عمران: ١٦٠. وقال تعالى ﴿ ذَٰلِكَ وَلَوْ يَشَآءُ ٱللَّهُ لَٱنتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَا۟ بَعْضَكُم بِبَعْضٍ ۗ ﴾ محمد: ٤ ، أي لو يشاء الله تعالى لسلط على الكفار المعتدين ما يشاء من المهالك والعقوبات المنزلة من عنده ، ولكن اللهّ تعالى يدفع الناس بعضهم ببعض.

الفائدة الثانية: قوله تعالى ﴿ مَّكَّنَّٰهُمْ ﴾ أي ثبتنا كيانهم ووطدنا بنيانهم ورسخنا أمرهم فلا يقدر عدو على إزاحتهم وتفكيك بنيانهم ، هذا هو التمكين الذي يخص الملك فإن معنى التمكن من الأمر هو القدرة على إمساكه والنهوض به ، فلا يكون تمكيناً في الأرض إلا بوجود قواعد قوية للملك ، أي البنى التحتية المتينة . وأما السيطرة المؤقتة من غير قدرة على تثبيتها وإدامتها ، فليست بتمكين إلا على سبيل التوهم . وعلى هذا الأصل يُفهم قوله تعالى ﴿ وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ كَمَا ٱسْتَخْلَفَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ ٱلَّذِى ٱرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّنۢ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِى لَا يُشْرِكُونَ بِى شَيْـًٔا ۚ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ ﴾ النور: ٥٥ ، فشرط التمكين الإيمان والعمل الصالح . أما الإيمان فمعروف ، وأما العمل الصالح هنا فشرطه أن يتضمن ما يتصل بالتمكين من الأعمال ، لأن لكل غاية عملها الصالح الخاص بها ، فلا يليق بمؤمن متبصر أن يتصور بأن المبالغة في نوافل الصلاة والصيام مثلاً طريق إلى بناء المؤسسات الرصينة!!

الفائدة الثالثة: قلنا إن السلطة المؤقتة التي تتعذر المحافظة عليها ليست تمكيناً ، فلابد لذلك من العناية بمشاريع التمكين المستقر ، وهي تشمل: **المشروع الأول**: الإستمرار في ثقافة المدافعة

بين الخير والشر وفي مكافحة الفساد ، واكتساب مهارات التفوق في إدارة التفاعلات بين القُوى المؤثرة ، وهذا باب واسع ، وقد ذكرنا في مواضع متعددة جملة من الأمور المهمة فيه . **المشروع الثاني**: الإهتمام بالبناء الداخلي المعنوي والإداري (التنظيمي او المؤسسي) ، فإنه لا خير في تمكين بعد ضياع القِيَم والثوابت . **المشروع الثالث**: ثقافة سياسية وأمنية عالية ، ويشمل ذلك الأصول الإسلامية في هذا المجال وكذلك المضامين السياسية والأمنية في الأداء الدولي . فإن هذه الثقافة تؤهل الإنسان لمعرفة موقعه المعنوي وكيف تكون حركته وكيف يغتنم الفرص وكيف يقي من المهالك . **المشروع الرابع**: مشـروع المراحل الخمس وما تتضمنه من البُنى التحتية ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ **كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعْجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلْكُفَّارَ** ﴾ الفتح: ٢٩ ، وقـد ذكرناه في (المنطلق / تفسـير آية الفتح في فصل التدرج) . **المشروع الخامس**: التوازن بين الأوامر والنواهي (أي المعروف والمنكر) ، ويبدأ هذا المشروع مبكراً ويستمر بعد البناء والتمكين . يتضح الأمر بمعرفة أن بناء الإسلام في الأرض ، إنما هو بطاعة الأوامر الشرعية ، أي إقامة الواجبات من عبادات ومعاملات وقوة وعدل وعمران ومؤسسات وأنظمة اجتماعية وقانونية وسياسية ودفاعية وغيرها . وأما التحريم او النواهي الشرعية فهي حماية للبناء من أن يُهدم . فبناء الفرد بالتقوى والفضائل والعلم يُهدم بالشهوات والأهواء وعوامل الجهل ، والبناء الإجتماعي يُهدم بالرذائل والفساد ، والبِنية القانونية تُهدم بالظلم ، والبِنية السياسية والأمنية تُهدم بتولية الظالمين وموالاة الأعداء وشـبهها من المحرمات السياسية ، وهكذا الأمر في المباني الإسـلامية كلها . وعند التساهل في تمرير الفساد وحصول النخر في قواعد البناء ، فإن الهدم يتسارع جدا ، ولذلك قالوا: إن الهدم أسرع من البناء ، وقد قال تعالى ﴿ قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَـٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ النحل: ٢٦ ، ولذلك كله ، فإن السياسات العامة للأمة يجب أن تقيم البنى الشرعية بتدرج منضبط تجمع فيه بين البناء والحماية من الهدم ، وتجمع فيه أيضا بين

إطلاق وسائل البناء أي فتح الذرائع وبين سد الذرائع إلى الهدم ، فهذا كله من ضرورات العمل ، وقد نضطر لمنع مفسدة كبيرة الى تحمل مفسدة دونها.

الحشد والسوق العسكري والقومي:

قال تعالى ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ النمل: ١٧، مضمون الآية الكريمة يشمل السوْق العسكري وغيره . فالحشر هو الإحضار والجمع من الأماكن المختلفة ، وذكر السمرقندي أن الحشر هو أن يُجمع ليُساق ، والجنود في العربية يشمل أفراد الجيش عموما ومنهم الضباط ، ويُطلق أيضاً على الأعوان والأنصار عموماً وإن كانوا غير عسكريين ، فكل صنف من الْخلق: جندٌ على حِدَةٍ ، كما في تهذيب اللغة والمحكم وغيرهما . معنى ذلك أنه توجد قدرة على استدعاء وإحضار العدد المطلوب من الجنود والمراتب العسكرية (الثابتين والإحتياط) والتخصصات المساعدة من مختلف الأصناف والأماكن وجمعهم حسب متطلبات السوْق ، وتنبه عبارة ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ ﴾ إلى أن تنفيذ عملية الإستدعاء لا يلزم أن يباشرها سليمان نفسه عليه السلام ، ولكن من خلال نظام للإستدعاء يشارك فيه كثير من الموظفين ، غير أن الأمر القيادي لسليمان عليه السلام.

وأما عبارة ﴿ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ ، فإن الوَزْع التوجيه بقدْر من الحزم ، لأنه يُطلق على الكَفِّ والمنع ، يُقال: وزع فلان فلاناً عن الظلم أي كفَّه عنه ، والوازِع الزاجر عن الشيء والناهي عنه ، ويُطلق كذلك على الإلهام والتبصير ، وعلى ذلك تفسير قوله تعالى ﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ ﴾ النمل: ١٩. فعمليات السوق تقتضي الكثير من التوجيه والحزم لإتقان التوزيع وضبط الحركة والإنتشار ومنع التشتت والشذوذ ، بل إن الإنضباط الشكلي قد يُعَد جوهرياً في الخدمة العسكرية.

ومراتب الحشر او الإستدعاء العسكري متفاوتة بحسب القوة والحاجة ، منها أن يُحشد جيش لا طاقة للعدو بمقابلته بشرط أن لا يستهلك قوة الدولة ، ومنه قوله تعالى ﴿ ٱرْجِعْ إِلَيْهِمْ

﴿ فَلَنَأْتِيَنَّهُم بِجُنُودٍ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُم مِّنْهَآ أَذِلَّةً وَهُمْ صَٰغِرُونَ ﴾ النمل: ٣٧ ، فتدبر عبارة ﴿ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا ﴾، أي لا يقدرون أن يقابلوهم كما ذكر الزمخشري ، فهذا هو الأساس لما يُعرف بـ «القوة المتوازنة» ، وهي القوة التي وازنت بين المتطلبات ، فلا تنتكس بسبب نقص غير محسوب ولا بسبب تجاوز وسعها.

وقد ذكرنا أن الجند هم الأعوان والأنصار عموماً (العسكريون وغيرهم) ، فعلى غرار السوق العسكري ، فإن السوق السياسي هو كيفية حشد الطاقات إلى الهدف السياسي وترتيب الأولويات والإعداد لها وكيفية تحريكها لبلوغ الهدف . وكذلك السوْق القومي وهو فن وعلم توجيه القوة الوطنية بمختلف أنواعها وفي الظروف كلها لبلوغ الغايات السياسية العليا ، كما أن معنى عبارة ﴿ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ ، يحتاجه الأداء الإستراتيجي عموماً ، سواء كان عسكرياً او سياسياً او غيره.

الأسس العلمية والتفوق النوعي:

العلم أكثر من نصف القوة ، ويشمل المجالات كلها كالإدارة والسياسة والتصنيع وغيرها . ولم يُقارب الإيمان في طلب المزيد إلا العلم ، كما في قوله تعالى ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ طه: ١١٤ . ولذلك فإن العلم يخضع بقوة لمنهج المغالبة والإكتشاف والتحسين المستمر.

ومعنى التفوق النوعي هو أن تمتلك شيئاً كبير التأثير مما لا يمتلكه العدو . ويتطلب بناء التفوق النوعي الحصول على منطلقات علمية خارقة . وأما التفوق الكمي فيعتمد على الموارد والإدارة المتفوقة . وفي حالة فقدان او ضعف التفوق النوعي المادي ، فالحل هو تحويل المسار ، أي صناعة موقف جديد او عوامل جديدة او استراتيجية مستحدثة يمكن النجاح بها او التفوق فيها ، وقد يكون موقفاً دفاعياً او سياسياً او تفاوضياً ، والحل الآخر هو الإبتعاد عن المواجهة.

وتبدأ المنطلقات العلمية الخارقة من مصدرين:

المصدر الأول: القرآن الكريم ، فتدبر قوله تعالى ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَـٰبَ تِبْيَـٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ النحل: ٨٩، فإن التبيان في عبارة ﴿ تِبْيَـٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ ﴾ ، نكرة في سياق الإثبات ، فهي مطلقة وتقع على أي تبيان سواء كان كلياً او جزئياً ، غير أن كل شيء مشمول بوجود هذا التبيان عليه.

وتدبر القوة الخارقة في مضامين قوله تعـــالى ﴿ قَالَ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَيُّكُمْ يَأْتِينِى بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَن يَأْتُونِى مُسْلِمِينَ ﴾ النمل: ٣٨ ، إلى قوله تعالى ﴿ قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَـٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۚ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُۥ قَالَ هَـٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّى لِيَبْلُوَنِىٓ ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ﴾ النمل: ٤٠، فإن عبارة ﴿ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَـٰبِ ﴾ بتعريف الكتاب تنبه إلى أنه كتاب معهود ، وظاهره هو الكتاب المنزل من عند الله تعالى لما فيه من مُنطلقات علمية يمكن البناء عليها.

وكذلك بينا في دراسة أخرى تفسير قوله تعالى ﴿ وَلَوْ أَنَّ قُرْءَانًا سُيِّرَتْ بِهِ ٱلْجِبَالُ أَوْ قُطِّعَتْ بِهِ ٱلْأَرْضُ أَوْ كُلِّمَ بِهِ ٱلْمَوْتَىٰ ۗ بَل لِّلَّهِ ٱلْأَمْرُ جَمِيعًا ﴾ الرعد: ٣١.

معنى ذلك أن المؤمن المتخصص في مجال معين يستطيع أن يستخرج جواهر القرآن الكريم في مجال اختصاصه ، ولكنه يحتاج إلى قَدْر من المعرفة بأدوات فهم القرآن . يوضح الأمر أن تلك الجواهر ستجد مفتاحاً لها في فكر المتخصص ، فالعالم بالسياسة يستطيع استخراج جواهر السياسة من القرآن ، وكذلك العسكري والمهندس والفيزيائي والإداري وغيرهم ، وهذه الجواهر هي منطلقات وتحتاج إلى بناء علمي عليها كي تكون جاهزة للعمل . وتوجد أمثلة كثيرة من هذه المنطلقات ذكرها المعاصرون في مباحث الإعجاز العلمي ، كقوله تعالى ﴿ لَا ٱلشَّمْسُ يَنۢبَغِى لَهَآ أَن تُدْرِكَ ٱلْقَمَرَ وَلَا ٱلَّيْلُ سَابِقُ ٱلنَّهَارِ ۚ وَكُلٌّ فِى فَلَكٍ يَسْبَحُونَ ﴾ يس: ٤٠ ، وقوله تعالى ﴿ كَلَّا لَئِن لَّمْ يَنتَهِ لَنَسْفَعًۢا بِٱلنَّاصِيَةِ ﴿١٥﴾ نَاصِيَةٍ كَـٰذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴿١٦﴾ ﴾ العلق: ١٥ – ١٦ ، فتدبر كيف جاز وصف الناصية بالكاذبة الخاطئة لأنها تضم جزءً من الدماغ يُصنع فيه الخبر الصادق او الكاذب ، ولا يحسن مثل ذلك في وصف الظهر والبطن إلا تجوّزاً او بقرينة.

المصدر الثاني: قوة الملاحظة ، ونحتاج هنا إلى الرجوع الى زاوية العلم . فإن جعلنا مقادير العلم في زاوية مفتوحة الذراعين إلى الأعلى ، فإن ما يعلمه الناس بصورة مباشرة هو المساحة او الزاوية الصغيرة في قعر الذراعين . وتوجد فوق هذه المساحة مساحة ثانية أكبر من الأولى ، وفي المساحة الثانية مجاهيل كثيرة ، ولكن يمكن الدخول لاستكشافها باستخدام مؤشرات من المساحة الأولى . فإذا تم الإستكشاف أصبح جزءاً من المساحة الأولى . وأما المساحة فوق الثانية (الثالثة) فهي مساحة هائلة مفتوحة إلى الأعلى ولا يعلم الإنسان حدوداً لها ولا يعلم أي تفصيل عن مضامينها . فلا مجال لدخول هذه المساحة إلا من ثلاثة طرق ، **الطريق الأول**: المنطلقات القرآنية التي ذكرناها في المصدر الأول ، فإنه يمكن أن يدخل بها المؤمن مباشرة إلى المساحة الثالثة ، ثم يعمل بقوة لكشف مضامينها والبناء عليها . **الطريق الثاني**: هو طريق الحركة بين المساحات ، فإن ما يُكتشف من المساحة الثانية ينزل لتوسيع المساحة الأولى ومعه مؤشر إلى ما كان قريباً منه في المساحة الثالثة ، وبذلك ينزل هذا الجزء من المساحة الثالثة إلى الثانية . **الطريق الثالث**: هو ملاحظة آثار المساحة الثالثة في الكَوْن ، فإن من كان ذكياً وقوي الملاحظة ومثابراً فإنه يعمل بجهد شديد على تتبع الأثر حتى يصل بعد زمن إلى مضمون كامل ويحقق به تفوقاً نوعياً.

بين الصرامة والحرية في الإنضباط العسكري:

قال تبارك وتعـــالى ﴿ وَتَفَقَّدَ ٱلطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَآ أَرَى ٱلْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ ٱلْغَآئِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُۥ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَاْذْبَحَنَّهُۥٓ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾ فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴿٢٢﴾ ﴾ النمل: ٢٠ – ٢٢. فتدبر أولاً تفقد الغائب ، والتفقد التطلب لأنك تطلب الشيء حين تفقده . فالتفقد عملية نظامية في الجندية او الإنضباط العسكري ، والصرامة في هذا المجال واضحة من الوعيد الذي أطلقه سليمان عليه السلام ، ومعنى الصرامة إمضاء الأمر بقوة ، وكأنه تشبيه بالصارم وهو السيف القاطع . ومع ذلك فإن الصرامة يجب أن لا تقتل حرية الجندي في إطلاق صورته الفكرية الفريدة (أي

بصمته الخاصة) وخدمة وظيفته بها ، كما تنبه إلى ذلك عبـارة ﴿ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴾ ، وما بعدها . ولذلك فإن مفاهيم المبادرة والإبتكار او الإبداع ، ومفهوم التوازن بين الإنضباط الصوري والحرية ، فإن هـذه المفاهيم ضرورية فـي النشـاط الإنسـاني عموماً ، غير أن الصرامة أشـد ظهوراً فـي الوظيفة العسـكرية.

الصلة بين الإعداد والمدد الإلهي:

قال تعالى ﴿ أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ (٣٨) وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (٤١) ﴾ النجم: ٣٨ – ٤١، فتدبر العموم في الإنسان . وتدبر الإطلاق في القوم في قوله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ الرعد: ١١. معنى ذلك أن سنة الله تعالى غير منحازة في أصل التغيير ، ولكنها منحازة للمؤمنين في تقوية التغيير في الدنيا والتوفيق فيه وفي الثواب عليه في الآخرة ، وكذلك في هدايتهم وتثبيتهم ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ إِن تَسْتَفْتِحُوا فَقَدْ جَاءَكُمُ الْفَتْحُ ۖ وَإِن تَنتَهُوا فَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَإِن تَعُودُوا نَعُدْ وَلَن تُغْنِيَ عَنكُمْ فِئَتُكُمْ شَيْئًا وَلَوْ كَثُرَتْ وَأَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ الأنفال: ١٩.

وأما غير المسلمين ، فقد قال تعالى في ذكر علو بني إسرائيل وإفسادهم ﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ ۖ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ﴾ الإسراء: ٧ ، وقال تعالى ﴿ مَن كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ ﴾ هود: ١٥، فإن عبارة ﴿ لَا يُبْخَسُونَ ﴾ تعني أنهم يأخذون حقهم الدنيوي كاملاً على سيئاتهم وكذلك على إتقانهم ومثابرتهم . وعلى ذلك فمن غيّر إلى الإتقان في مجال معين غيّر الله تعالى به وفقاً لذلك بصرف النظر عن دينه . فمن الخطأ الكبير أن يعتقد بعضهم أن مدافعة الظالم تكون بالإيمان غير المصحوب بالتغيير القوي في مجالات العمل ، يؤكد ذلك الإقتران بين الإيمان والعمل الصالح في آيات كثيرة ، فالتوكل ونحوه هي وظائف

الإيمان ، واتخاذ الأسباب والوسائل والمغالبة فيها هي وظائف العمل الصالح ، فلابد من الوظيفتين ، وقد نبه إلى ذلك الأستاذ عبد الرحمن الميداني في (بصائر للمسلم المعاصر ، ٢٠٣-٢٠٧) وذكرنا جملة من متطلباته في (المنطلق) ، ويجب دائماً تذكر هذا الأصل في مجال المنافسة والمغالبة.

المهم هنا أن الخطط للعمل الحاضر تُبنى على القُدُرات الموجودة مع رجاء التوفيق والتثبيت والمدد من الله تعالى ، قال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦ ، ثم إذا جاء المدد الإلهي ليضاعف الكسب والتوفيق او يقلل الخسائر كما حصل في بدر او يوهن الأعداء ، فهذه نعمة إضافية عظيمة ، وينبه إليها أيضاً قوله تبارك وتعالى ﴿ فَتَرَى ٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ يُسَٰرِعُونَ فِيهِمْ يَقُولُونَ نَخْشَىٰٓ أَن تُصِيبَنَا دَآئِرَةٌ ۚ فَعَسَى ٱللَّهُ أَن يَأْتِىَ بِٱلْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِّنْ عِندِهِۦ فَيُصْبِحُوا۟ عَلَىٰ مَآ أَسَرُّوا۟ فِىٓ أَنفُسِهِمْ نَٰدِمِينَ ﴾ المائدة: ٥٢ ، فتدبر تنبيه المؤمنين بلفظ: «عسى» إلى رجاء الحصول ، وكذلك المدد الرباني الذي تشمله عبارة ﴿ أَوْ أَمْرٍ مِّنْ عِندِهِۦ ﴾ ، ولكن لا يُبنى على ذلك العمل إلا بعد أن يقع.

وأما بناء الخطط العملية والمخاطرة على احتمال نزول المدد الإلهي ، فهذا بعيد جداً عن النظر الفقهي . وأما الخطط المستقبلية فيجب فيها اعتبار عمليات تنمية الوسع.

تتمة في الإعداد المادي:

قال تعالى ﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ﴿٣٤﴾ قَالَ رَبِّ ٱغْفِرْ لِى وَهَبْ لِى مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِى لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِىٓ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْوَهَّابُ ﴿٣٥﴾ فَسَخَّرْنَا لَهُ ٱلرِّيحَ تَجْرِى بِأَمْرِهِۦ رُخَآءً حَيْثُ أَصَابَ ﴿٣٦﴾ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٍ وَغَوَّاصٍ ﴿٣٧﴾ وَءَاخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِى ٱلْأَصْفَادِ ﴿٣٨﴾ هَٰذَا عَطَآؤُنَا فَٱمْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٣٩﴾ ﴾ ص: ٣٤ – ٣٩ . من فوائد هذه القصة العظيمة:

الفائدة الأولى: في معنى قوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ﴾ ، الفتنة الإمتحان والإختبار ، والإلقاء الإيصال وجعل الشـيء في جهـة او طرحه عليهـا ، وذلك بحسب السياق . وأما الكرسي فهو ما يُجلس عليه حقيقة او مجازاً ، يُقال: اجْعَل لهَذَا الحَائِط كرْسيّاً أَي اجْعَل لَهُ مَا يعتمدُه ويمسكه ، وَكَذَلِك يكرَّسُ أُسُّ الْبناء فيصلُبُ ، ويُقال للعلماء الكراسي لأن على علمهم يعتمد الناس ، وذكر الزمخشري: خير هذا الحيوان الأناسيّ ، وخير الأناسيّ الكراسيّ . فكرسي الملك هو ما يعتمد عليه ويقوم به الملك من مال وعدة وأدوات وأعوان وجنود وغير ذلك ، وهذا يوافق من قال: كرسي الملك المملكة او مجال المسؤولية . وأما الجسد فالصحيح إطلاقه على كل جثة او جسم كثيف ، فقـد قال تعالى ﴿ وَٱتَّخَذَ قَوْمُ مُوسَىٰ مِنۢ بَعْدِهِۦ مِنْ حُلِيِّهِمْ عِجْلًا جَسَدًا لَّهُۥ خُوَارٌ ﴾ الأعراف: ١٤٨ ، فالنص صريح أن الجسـد يمكن أن يكون من الحلي ، ولا يلزم أن يكون من دم ولحم.

الفائدة الثانية: فعلـى ذلك ، فإن الجسـد الذي يُـعَـدُّ امتحاناً كبيراً للملِك هـو الجسـد المادي للأمة ، بما في ذلك شَعب البلد والمؤسسات والأموال والأسلحة والمعدات وغيرها ، فكما أن لجسد الإنسان أعضاء فكذلك لجسد الأمة او الدولة أعضاء . وتنكير « جسداً » يفيد التعظيم او التفخيم هنا ، كقوله تعـالى ﴿ وَلَكُمْ فِى ٱلْقِصَاصِ حَيَوٰةٌ ﴾ البقرة: ١٧٩، ويُقال: أتاني اليوم رجل ، أي في معاني رجولته . غير أن اكتِظاظ الجوانب المادية (أي الجسدية) ربما غلب على متطلبات الروح ، والتعبير بـ «ثم أناب» يفيد الفاصل الزمني وربما بعض التراخي ، ويمكن أن يكون ذلك بمعنى أنه عليه السلام فكر بهذا الثقل المادي الكبير وبتجاوزه على متطلبات الروح ، فبعد هذا التفكير أناب بأن طلب من الله تعالى ملكاً لا يستهلك وقته بالأمور المادية كما سنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى . ولعل أحسن من عبر عن ذلك هو العلامة عبد الكريم الخطيب ، وكلامه نبهني إلى هذا المعنى ، قال رحمه الله تعالى: ففي قوله تعالى ﴿وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ﴾ ، إشارة إلى أن الله سبحانه وتعالى قد فتنه بهـذا المتاع الكثير، الذي سـاقه إليه.. وأن هـذا المتاع كان

عبئاً ثقيلاً على «كرسـيه» أي سـلطانه ، الذي كان ينبغى أن يكون مكان النبوة فيه أبرز وأظهر من مقام الملك . وهذا هو السـر فى كلمة «جسـداً» الذي يمثل المتاع الدنيوي الذي يضمه هذا الملك . إن كرسى سليمان قد ثـقل فيه ميزان الملك ، وكاد يجور على المكان الذي ينبغى أن يكون للنبوة فيه الحظّ الأوفر والنصيب الأوفى! تقـديـره: فشغل سـليمان وقتاً ما بهذا المتاع أي (الجسـد) الذي ألقى على كرسيه . «ثم أناب» ، أي رجع إلى ربه، وصحح هذا الوضع الذي صار إليه « كرسيه » ، فأفسح للنبوة فيه مكانها ، وأعطاها كل حقها. ثم تجد للعطف بـ «ثم» مكاناً مكيناً فى الآية، حيث أن هذه الإنابة قد جاءت متراخية زمناً ما ، كان لا بد منها لجمع هذه الأعداد الكثيرة من أصائل الخيل وجيادها، وما يتصل بـها من عدد وفرسـان .اهـ من (التفسـير القرآني للقرآن).

فمن المهم هنا أن الجسد المادي للدولة هو فتنة او إمتحان كبير لولاة الأمور ، فلا يجوز إهماله وتضييع منافعه ، ولا يجوز سوء استخدامه ، وإنما يجب حفظه وتنميته وحسن استخدامه . فلا شك أنه امتحان شديد ، سقط فيه كثير من القادة والمسؤولين.

الفائـدة الثالثـة: قوله تبارك وتعـــالى ﴿ قَالَ رَبِّ ٱغۡفِرۡ لِي وَهَبۡ لِي مُلۡكٗا لَّا يَنۢبَغِي لِأَحَدٖ مِّنۢ بَعۡدِيٓۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلۡوَهَّابُ ﴾ ، قال العلامة عبد الكريم الخطيب: هـو بيان لإنابة سـليمان إلى ربه ، وأن إنابته هي قوله ﴿ رَبِّ ٱغۡفِرۡ لِي وَهَبۡ لِي .... ﴾ ، ولهذا لم يفصل بين الفعلين: «أناب» و «قال» بفاصل ما ، من حرف عطف أو نحوه .اهـ من (التفسـير القرآني للقرآن) . يوضح الأمر أن الله تعـــالى سـخر لسـليمان عليه السلام قُدُرات قوية جداً ، ولكنها طبيعية فلا تحتاج إلى كثير من التصنيع والإعداد المادي ، فسـخر له الريح تجري بأمره وسـخر له الشـياطين ، وبالإضافة إلى ذلك تسـخير الطير كما في آية أخرى . وهذا يفسر عبارة ﴿ مُلۡكٗا لَّا يَنۢبَغِي لِأَحَدٖ مِّنۢ بَعۡدِيٓۖ ﴾ ، فإن معنى: لا ينبغي ، أي: لا يصلح ، وليس: لا يُعطى . معنى ذلك أن هذا الدعاء ليس إيثاراً لنفسه على من بعـده ، ولكنه يعلم كنبي أن الأصل الشـرعي هـو الإعـداد المادي ، كما في قوله تعـــــالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ ﴾ الأنفال: ٦٠، ولكنه عليه السلام

أراد لنفسه قوة مادية جاهزة ، فلا تُشغله كثيراً عن الجانب الروحي ، وكان يعلم أن هذه القوة لا تصلح لمن يأتي بعده . وتجد الأمم تتكلم بصراحة عن الأمن المادي وعدم الإقتصار على الأمن المعنوي ، وعلى ذلك عمل الأمم القوية قديماً وحديثاً . وهذا من جنس حديث رسول الله ﷺ أن الخضر قال لموسى عليهما السلام « أَمَا يَكْفِيكَ أَنَّ التَّوْرَاةَ بِيَدَيْكَ وَأَنَّ الوَحْيَ يَأْتِيكَ يَا مُوسَى ، إِنَّ لِي عِلْمًا لاَ يَنْبَغِي لَكَ أَنْ تَعْلَمَهُ ، وَإِنَّ لَكَ عِلْمًا لاَ يَنْبَغِي لِي أَنْ أَعْلَمَهُ » رواه البخاري في سياق القصة ، ورواه غيره بلفظ مقارب . المهم أن موسى عليه السلام قائد شعب ورئيس أمة ، فهو يحكم بالأحكام الشرعية والبينات القضائية الظاهرة التي يستطيع من ينوب عنه او يأتي بعده أن يحكم بها ، وأما الخضر فهو يحكم على باطن الأمور بلا دلائل ظاهرة مما لا ينبغي لقادة الأمم . وهكذا ملك سليمان بعد ذلك الدعاء فإنه يعتمد على القوة الطبيعية المسخرة لأمره ، وهذا لا يصلح للأمم بعده.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى ﴿ فَسَخَّرْنَا لَهُ ٱلرِّيحَ تَجْرِى بِأَمْرِهِۦ رُخَآءً حَيْثُ أَصَابَ ﴿٣٦﴾ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٍ وَغَوَّاصٍ ﴿٣٧﴾ وَءَاخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِى ٱلْأَصْفَادِ ﴿٣٨﴾ هَٰذَا عَطَآؤُنَا فَٱمْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٣٩﴾ وَإِنَّ لَهُۥ عِندَنَا لَزُلْفَىٰ وَحُسْنَ مَـَٔابٍ ﴿٤٠﴾ ﴾ ، فهذا ما ذكرناه من تسخير القُدُرات الطبيعية ، يضاف إليها قوله تعالى ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ النمل: ١٧، ومع ذلك قوله تعالى ﴿ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴾ النمل: ٣٩ . وأما قوله تعالى ﴿ قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ﴾ النمل: ٤٠، فهذا يُحتمل أن يكون علماً مبنياً على بعض مضامين الكتاب المنزل ، أي أن المعنى المنزل يكون مفتاحاً او منطلقاً للبحث ولتنمية القوة العلمية ، والله تعالى أعلم.

الفائدة الخامسة: وهذه فائدة مركبة من عدة أمور، **منها** متابعة قوة الأمة او الدولة واستعراض قدراتها لغرض تقويمها وتنميتها ، كما في الآيات التي سبقت ما نقلناه من القصة ،

أي قوله تعــالى ﴿ إِذۡ عُرِضَ عَلَيۡهِ بِٱلۡعَشِيِّ ٱلصَّٰفِنَٰتُ ٱلۡجِيَادُ ﴾ ص: ٣١، العَرض: إظهار الشيء بحيث يُرى لتمييز حاله ، والعشي هو جزء من النهار ، وذكر القرطبي أنه ما بعد الزوال . والصافنات جمع صافن وهو القائم على ثلاث قوائم من الخيل ، وذلك من عادة الفَـرَس إذا وقف أن يكون على تلك الصفة. والجياد السراع من الخيل ، فرس جواد كأنه يجود بالركض ، وكأنه جمع (جود) ، ونظيره في الجمع: سوط وسياط . وواضح أنها كانت عملية استعراض عسكري ، فقد كانت الجياد من أهم أدوات الحرب حينذاك . ومنها العناية بـ «الأمن المادي» كما هو الإصطلاح المعاصر أي القوة المتجسدة . وأما المدد الرباني كما حصل في بدر مثلاً ، فلا يدخل في الحسابات العملية للخطط المستقبلية ، ولكن ينبغي للمؤمن أن يكون جديراً به ، ثم يتم تقويمه واستثماره بعد أن يقع ، لأن تسخيره كقوة يمكن التصرف بها قد أنقطع بعد سليمان عليه السلام . **ومنها** الشغف الشديد والعناية الشديدة بأدوات وعناصر العمل كما طفق سليمان عليه السلام مسـحاً بالسـوق والأعناق كما في بداية السياق ، أي في قوله تعالى ﴿ فَقَالَ إِنِّيٓ أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ عَن ذِكۡرِ رَبِّي حَتَّىٰ تَوَارَتۡ بِٱلۡحِجَابِ ٣٢ رُدُّوهَا عَلَيَّۖ فَطَفِقَ مَسۡحَۢا بِٱلسُّوقِ وَٱلۡأَعۡنَاقِ ٣٣ ﴾ ص: ٣٢ – ٣٣ ، الفاء في بداية العبارة تربط المعنى بما قبله من استعراض الصافنات الجياد . وأما: حب الخير ، فإن الخير هنا الخيل ، وقال القرطبي: يعني بالخير الخيل ، والعرب تسميها كذلك ، وتعاقب بين الراء واللام ؛ فتقول: انهملت العين وانهمرت ، وختلت وخترت إذا خدعت . قال الفراء: الخير في كلام العرب والخيل واحد . النحاس: في الحديث: « الخيل معقود في نواصيها الخير إلى يـوم القيامة » ، فكأنـها سـميت خيراً لـهذا .اهـ من (تفسـير القرطبي) . ولمعـرفة معنى ﴿ أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ ﴾ ، تدبر لو كانت العبارة: أحببت الخير حُـبّاً ، فإنها لا تفيد أكثر من مطلق محبة الخير مع الإقتران باحتمالات في تفسير التأكيد بالمصدر ، أهو للتنبيه إلى شـدة الحب او حقيقته (ليسـت محـبة مجازية) او غير ذلك . وأما العبـارة القرآنية ﴿ أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ ﴾، فإنها محبة حب الخير فهي محبة على محبة ، وكأنه عليه السلام أراد المحافظة على محبة الخيل وتنمية هذه المحبة . وقد نبه ابن عاشـور إلى التفاوت بين التركيبين ، غير أن في كلامه غموضاً . وأما عبارة ﴿ عَن ذِكۡرِ

رَبِّي ﴾ ، فإن «عن» هذه شبيهة: مِنْ ، كقوله تعالى ﴿ وَمَا فَعَلْتُهُۥ عَنْ أَمْرِى ﴾ الكهف: ٨٢ ، وقوله تعالى ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِى يَقْبَلُ ٱلتَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِۦ ﴾ الشورى: ٢٥، أي ان عنايته بالخيل والقوة المادية كانت من جهة الذكر المنزل عليه . وأما عبارة ﴿ حَتَّىٰ تَوَارَتْ بِٱلْحِجَابِ ﴾ ، فلا شك أن ضمير الفاعل في: توارت يرجع إلى الصافنات الجياد لأنها هي المذكورة في السياق ، وظاهر المعنى: حتى توارت أي استترت الجياد بما يحجبها عن النظر ، إما بسبب دخول ظلام الليل وإما بسبب ردها إلى مرابطها وهو الأظهر ، وذهب مفسرون إلى أن فاعل توارت هي الشمس ، بدعوى دلالة «بالعشي» على زمن يمكن أن يمتد الإستعراض فيه إلى المغرب ، والوجه الأول هو الأقوى . وقوله تعالى ﴿ رُدُّوهَا عَلَىَّ فَطَفِقَ مَسْحًۢا بِٱلسُّوقِ وَٱلْأَعْنَاقِ ﴾ ، ضمير المفعول في: ردوها ، يرجع أيضاً إلى الخيل أي الصافنات الجياد ، لأنها المقصودة بالسياق ، وبدليل الفاء في: فطفق ، فإن الفاء تربط المعاني حولها . ومعنى: طفق أي جعل او شَرَع يمسح ، والمسح هو في الأصل إمرار اليد على الشيء لغرض ما . والمعنى الإجمالي أن سليمان عليه السلام أمر برد الخيل عليه مما حجبها عنه فأخذ يمسح السوق (جمع ساق) والأعناق ، وهذا من باب الشغف والولع الشديدين والعناية بأدوات العمل ، والله تعالى أعلم.

الفائدة السادسة: من نصوص الأمن المادي او القوة المادية قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ﴾ الأنفال: ٦٠، وحقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة مستقبلية متوقعة او محتملة او مفترضة . وقال تعالى ﴿ وَٱذْكُرْ عِبَٰدَنَآ إِبْرَٰهِيمَ وَإِسْحَٰقَ وَيَعْقُوبَ أُوْلِى ٱلْأَيْدِى وَٱلْأَبْصَٰرِ ﴾ ص: ٤٥، الآية الكريمة تشمل القوة العملية والعلمية . فالأبصار جمع بصر، وهو بصر الفكر والقلب مثل البصائر ، فالبصر بالأمور مثل التبصر بها ، ويُقال للعالم الخبير بالشيء بصير به ، وسبيل الإسلام هو الدعوة على بصيرة كما في آية يوسف . وأما الأيدي فجمع يد ، وهي كناية عن القوة الفاعلة وعن النعمة وأهمها الأعمال الحسنة الجليلة ، فالأيدي هي القوة العملية ، وصيغة الجمع تنبه إلى تعدد مجالاتها . وينبغي التذكير بضبط استعمال

القُدُرات ، بقوله تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦ ، وقوله تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا ﴾ الطلاق: ٧. غير أن التقيد بالوسع يجب أن يقترن بعمليات تنمية الوسع ، كما هو واضح وتقدم بيانه في (المنطلق).

الفائدة السابعة: ليس في السنن الصحيحة أحاديث خاصة في تفسير الفتنة المذكورة هنا والكرسي والجسد المذكور وغير ذلك ، ولكن توجد رواية عن ابن عباس بمعنى أن الجسد في الآية شيطان تجسد على كرسي سليمان عليه السلام وكان الشيطان المتجسد يقضي بين الناس أربعين يوماً!! وروايات عن التابعين مشحونة بالتفاصيل الدقيقة التي ليس لها أي سند وهي محسوبة على الروايات الإسرائيلية ، فلا مجال لإدخال أي من ذلك في التفسير ، وبعض مضامين هذه الروايات تنسب إلى سليمان عليه السلام مطاعن كبيرة . فينبغي في تفسير هذه الآيات الإعتماد على لغة العبارات وما يتصل بمعانيها من مقتضيات القرآن والسنن الصحيحة.

السلم والدفاع كأصلين مستقلين:

سبق بيان ذلك تحت عنوان «السلم الفعَّال» في تفسير قوله تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا ﴾ الأنفال: ٦١، وقوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱدْخُلُواْ فِى ٱلسِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيْطَٰنِ إِنَّهُۥ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴾ البقرة: ٢٠٨.

المبحث الخامس

المراجعة والتقويم

....

مقدمة

في معنى التقويم ومقياسه

قال تعـــالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ﴾ الحشر: ١٨. التقويم في العربية يُستعمل بمعنى التقدير ، أي تحديد القيمة المادية او المعنوية ، ويطلق على تقدير ما تم فعله ، وكذلك على تقدير الهدف الذي تريد أن تفعله . ومنه قولهم: قَوَّمْتُ السِّلْعَةَ تَقْوِيمًا ، أي ثَمَّنْتُها او قَدَّرْتُها . وذكر ابن الأثير حَدِيثُ عُمَرَ «أنه أُتِيَ فِي نِساء أَوْ إماءٍ سَاعَيْنَ فِي الْجَاهِلِيَّةِ ، فأمَر بِأَوْلَادِهِنَّ أَنْ يُقَوَّموا عَلَى أَبَائِهِمْ وَلَا يُسْتَرَقُّوا » ، أي يكون تقويمهم على أنهم أحرار . ويُستعمل التقويم أيضاً بمعنى الإصلاح والتعديل ، يُقال: قوَمت الشيء ، إذا سوَّيتَه بعد اعوجاجِه ، أَقوِّمُه تقويماً ، ومنه تقويم الرمح ، وقوَّم الأخطاءَ: صَحَّحها.

وفي القيادة والإدارة فإن التقويم هو الفحص والتقدير لغرض معرفة ما يلزم من إجراءات ، ويُستعمل التقويم في تحليل وتقدير النشاط البشري ، كذلك تحليل وظائف الأجهزة والتقنيات . وبعبارة أخرى فإن التقويم هو عملية الحكم بتبصر على الشيء (الأداء او الإنجاز او الفكرة او الهدف المستقبلي او الخطر والتهديد او المنظومات التقنية والدفاعية وغيرها) من جهة الصحة والجودة اوالخطأ والفساد او الواقعية او الخطورة والعواقب او وظائف التقنيات واستعمالها وإدامتها وتكاليفها ، وكذلك درجة او مرتبة كل ذلك.

ففي الحكم على الأداء الوظيفي مثلاً ، فإن التقويم يتضمن تصوراً عن أفضل مرتبة فعلية او أفضل ما يُـتوقع أنه في الإستطاعة (المعيار او المقياس) ، ثم مقارنة الأداء الفعلي به ، ويتم عادة تقسيم الأداء إلى درجات كي يمكن التعبير عن الأداء الفعلي برقم معين من جملة رقم الأداء الأفضل ، وقد يُسمى ذلك بأداة القياس (المعيار او المقياس) . وبعبارة أخرى فإن التقويم يتضمن تحويل النوعية إلى كمية (أي إلى أرقام) ليسهل التعبير عنها ومقارنتها وكأنك تقارن بين وزن شيئين . وتيسر هذه الطريقة مقارنة الأشخاص المختلفين ، وكذلك مقارنة تغير الشخص نفسه بعد فترة من الزمن . ومن هنا يصح أن يقال في جملة من المجالات: إن التقويم هو معرفة مجموع نقاط الأداء او الإنجاز البشري او الآلي.

وأما تقويم المشهد المركب والمعقد كتقويم الأفكار والسياسات والأهداف المستقبلية والإستجابة الإنسانية في مواجهة حدث مستقبلي قبل وبعد تنفيذ السياسات والخطط ، وكذلك تقويم المخاطر والتهديدات وغيرها ، فلا يصح هنا استنساخ معيار تقويم أداء الموظف . غير أن من الإحتمالات الممكنة أن يشمل معيار الهدف المستقبلي قبل التنفيذ تركيباً من: أسوأ الإحتمالات المتوقعة وأفضل ما يُـتوقع إمكان تطوير القُدُرات إليه . وأيضاً ، فإن تقسيم الحدث المستقبلي إلى محاور موضوعية أصعب بكثير من تقسيم الأداء الذي تم إنجازه . وسيأتي المزيد عن تقويم المشهد المركب إن شاء الله تعـــالى.

والتقويـم عملية ضرورية يحتاجها كل إنسـان ، وكان من الممكن جعلهـا في مبحث إدارة النفس ، غير أنها تأخذ أبعاداً كثيرة التفصيل وعالية الأهمية في عمل المؤسسات ، ولذلك آثرنا وضعها في مبحث خاص.

ضرورة التقويم وأدلته

فمن الأدلة ،قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖ ﴾ الحشر: ١٨، الغد هو اليوم الذي يلي يومك ، والعرب تكني عن المستقبل بالغد كما ذكر القرطبي

وغيره ، وتنكير «غد» ينبه إلى الإطلاق او العموم في أيام المستقبل لأن كل يوم من أيام المستقبل هو غد لليوم الذي سبقه . وفي هذا تقريب للمستقبل وكأنه غدك ، وكما في القول المشهور: إن غداً لناظره قريب . وهذا مثل التعبير عن الماضي بالأمس ، قال تعالى ﴿ كَأَن لَّمْ تَغْنَ بِٱلْأَمْسِ ﴾ يونس: ٢٤. فيجب أن ينظر العاملون فيما عملوه وفيما أعدوا له ، هل يصلح لغد ، أم يحتاج الى تصحيح او تطوير؟

وهنا فرق كبير بين نظر من هو قليل التفكير ولا يريد أن يُتعِب نفسه ، ومن هو كثير التفكير وله في تقويم الأمور رؤية أولى وثانية وما بعدها ، فله نصيب كبير من النظر العقلي كما في عبارة ﴿ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا ﴾، فقليل التفكير مذموم كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ هود: ٢٧. فعبارة ﴿ بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ تصف طريقة مذمومة في التفكير ، أدت بهم إلى إنكار رسالة نوح عليه السلام وإلى احتقار المؤمنين ، خاصة وأن العبارة يصح أن تتعلق بـ ﴿ نَرَىٰكَ ﴾ كما ذكر ابن عطية وغيره ، ومعنى ذلك: وما نراك في بادي رأينا إلا كذا وكذا . فبادى الرأي نوعان ، **<u>النوع الأول</u>**: أخذ ما ظهر من الرأي مقطوعاً عن أعماقه البعيدة ومتعلقاته الخفية وعواقبه الخطيرة ، ويجري هذا المعنى على قراءة الجمهور ﴿ بَادِىَ ﴾، بالياء أي بدون همز ، وهو من بدا يبدو ، أي ظهر . ومنه قوله تعالى ﴿ أَمْ تُنَبِّـُٔونَهُۥ بِمَا لَا يَعْلَمُ فِى ٱلْأَرْضِ أَم بِظَـٰهِرٍ مِّنَ ٱلْقَوْلِ ﴾ الرعد: ٣٣ ، أي بكلام سطحي ليس له مضمون في الداخل او بخطاب مزخرف مُعلن وليست له حقيقة . وهذا كله يوجب الدخول إلى المضامين الحقيقية وغير المعلنة . **<u>النوع الثاني</u>**: أخذ أول الرأي او أول التفكير من غير رؤية ثانية وثالثة وما بعدها ، أي عدم تكرار عمليات الإنضاج والتنقيح مع النفس ومع الآخرين ، وهذا هو معنى قراءة الإمام أبي عمرو: بادئ ، بالهمز وليس بالياء ، وهي بمعنى: أول الرأي ، من بدأ يبدأ ، وهي قراءة صحيحة ، وصاحبها من القراء السبعة . ولنا تتمة في تفسير آية هود ، وذلك في مبحث إدارة الفكرة ، تحت عنوان: «مشكلة تضييق او تسطيح الرؤية» . وما ذكرناه غير معارض للإيمان

الفوري بالله تعـــالى من غير تقليب الرأي ، وذلك لأن الإيمان قضية فطرية ، أي ليســت منقطعة عن جذورها العميقة في النفس ، ولذلك فإن الإيمان يتقوى بالمقدمات العلمية ولكنه غير مفتقر إليها ، وتدبر في هذا المعنى قوله تبارك وتعالى ﴿ قَالَتْ رُسُلُهُمْ أَفِي ٱللَّهِ شَكٌّ فَاطِرِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ﴾ إبراهيم: ١٠.

ومنهـا قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ﴾ النساء: ١٣٥، فالشهادة على النفس وعلى الآخرين ليست مقتصرة على الخصومات القضائية ، بل تشمل الشهادة على النفس وفريق العمل بما فعلوه او أعدوا له مقارنة بالمطلوب منهم ، وهل يمكن تحسينه وتصويبه ؟ ولا تحصل هذه المعرفة إلا بإتقان عملية التقويم.

ومنهـا قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، لفظ «الوسط» في سياق الشهادة على الناس ولأجلها يدل على غاية العدالة كما ذكر السهيلي وغيره ، لأن الوسط مسافته متساوية متعادلة من جميع من يشهد عليهم ، فيشهد على الواقع بالحق بصرف النظر عن ميول القلب ، فكما يرى معايب الآخرين ونقاط ضعفهم ، فعليه كذلك أن يرى محاسنهم ونقاط تفوقهم ، ويشهد بذلك كي يعرف ما يجب من تغيير وتطوير ، وهذا هو جوهر التقويم . وتدبر أن من وظائف الأمة المسلمة أن تشهد على الناس عامة ، وهذا الدور الكبير يفتح آفاقاً واسعة جداً في حركة تقويم الدول والشعوب والمؤسسات وتحديد مناهج التفاعل معها . وقد صح في الحديث تفسير الوسط في آية البقرة بالعدل ، وذلك لاعتدال الأطراف إليه في الشهادة عليهم ، والله تعالى أعلم.

ومنهـا قوله تعالى ﴿ إِلَّا مَن تَابَ وَءَامَنَ وَعَمِلَ عَمَلًا صَٰلِحًا فَأُو۟لَٰٓئِكَ يُبَدِّلُ ٱللَّهُ سَيِّـَٔاتِهِمْ حَسَنَٰتٍ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴾ الفرقان: ٧٠ ، فالتوبة تقتضي معرفة ما سبق من

أخطاء ومساوئ وتقويم عوامله ومتعلقاته والتحول إلى عمل صالح . فمن فعل ذلك فإن الله تعالى يوفقه في عملية التحوُّل من الفشل إلى النجاح.

ومنهـا قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ ﴾ الملك: ٢، فمن كان أحسن الآخرين فهو الأحسن ولو في أمر من الأمور . وهذا ليس بالإدعاء ، ولكن بالدليل وهو التقويم الذي يوضح درجة الحسن بالمقارنة مع الآخرين ، ويميز كذلك بين الحقيقة والتوهم .

وعَنْ أَبِي بَرْزَةَ الْأَسْلَمِيِّ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ، حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ وَعَنْ عِلْمِهِ مَا فَعَلَ بِهِ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَا أَنْفَقَهُ ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَا أَبْلَاهُ » روا الدارمي والترمذي وأبو يعلى ، وصححه الألباني.

وأخيراً ، فإن كل بنيان فردي او جماعي يتضمن في داخله عوامل الجنوح إلى المرض ، أي التراجع والإنحدار ، وفي ذلك أدلة كثيرة ، كنصوص التوبة وأدلة تباين المراتب الإجتماعية كالصالحين والفاسدين والمنافقين ، وآية دفع الناس ، وحديث البطانة ، وأن الإنسان كان عجولاً وخُلق هلوعاً إلا .... ، وأُلْـهِمَ فجوره وتقواه ، وغير ذلك من معاني النصوص . فلا شك أن إغفال هذه العوامل يجعلها تتفاقم وينتهي الأمر بالتراجع والإنحدار . ولا يصح الإتكال على التلقائية والعفوية في مكافحة تلك العوامل ، بل لابد من أنظمة منضبطة ومتقنة في المراجعة والتقويم والتصحيح ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَٱلْعَصْرِ ۝١ إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ لَفِى خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ۝٣ ﴾ العصر: ١ – ٣.

تفسير آية الكيل والوزن (التقويم)

قال تعالى ﴿ أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣. الآيات هنا تتضمن أصولاً في تقويم الأشياء وفي التعامل الأخلاقي وفي المكافأة والعقاب ، ومن فوائدها:

الفائدة الأولى: معنى الوزن والكيل ، فالوزن فحص ومعرفة قدر الشيء او ثقله وخفته ، من الجهة المادية اوالمعنوية ، ولذلك يُستعمل فيما يوزن بالقبان ونحوه ، وكذلك فيما يوزن باعتبار المعاني في تقويم الآراء والأعمال . قال تعالى ﴿ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ ﴾ الحجر: ١٩ ، أي مُقدّر بحكمة. وقال تعالى ﴿ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ ﴾ الحديد: ٢٥ ، اللام هي لا التعليل في عبارة ﴿ لِيَقُومَ ﴾ ، فلما كانت الغاية من إنزال الكتاب والميزان هي قيام الناس بالقسط ، فلا شك أن الميزان يتضمن الأدوات التي توزن بها الآراء والأعمال ويتم التقويم بها لتحقيق القيام بالقسط ، وكثير من قضايا التزاحم تحتاج إلى أدوات او ميزان «شديد التحسس» لتقويم القرار قبل تنفيذه وبعد التنفيذ . وقال تعالى ﴿ وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ فَمَن ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٨﴾ وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَٰئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُم بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلِمُونَ ﴿٩﴾ ﴾ الأعراف: ٨ – ٩ ، والمضمون: من ثقلت مزاياه وحسناته ومن خفت مزاياه وحسناته ، فالوزن هنا هو وزن النوايا والأعمال . وتقول العرب: ما لفلان عندي وزن ، أي قَـدْر ، وذلك لخسته . وقالوا: أوزان العرب وهو ما بنت عليه أشعارها ، وهذا القول أوزن من هذا أي أقوى وأفضل ، ورجل وزين الرأي أي أصيله ، ووازنه عادله . وقريب من ذلك يُقال في الكَيْل فإنه فحص لتقدير الشـيء ، ويُستعمل في الأجساد وكذلك في المعاني ، فالمكايلة المقايسة بالقول والتفكير ، وكايل الرجل صاحبه أي واجهه بالكلام كيلاً بكيل ، ويُقال: كِلِ الفرس بغيره أي قسه به في الجري ، وإذا أردت علم رجل فكِلْه بغيره.

وقال الأخطل:

فَقَد كِلتُموني بِالسَوابِقِ قَبلَها فَبَرَّزتُ مِنها ثانِياً مِن عَنانِيا

الفائدة الثانية: الفرق بين الكيل والوزن ، هو أن الكيل يُستعمل في أمور يكون التقدير فيها تقريـبـياً فـي كثير من الأحيان أي أقرب ما يمكن إلـى الحقيقة كالقياس بالمد والصاع والحجم والطول ، وقد يمكن ضبط كيل السوائل بدقة ولكن يتعذر ضبط كيل التمر والفاكهة ونحوها بدقة متطابقة في كل مرة لأن الكيل يختلف بعض الشيء باختلاف حجوم قِطع الفاكهة ومقدار الرطوبة فيها . وكذلك الأمر في قياس المعاني إلا حين تكون الفوارق جلية جداً وكبيرة . وأما الوزن فيمكن التدقيق فيه بلا زيادة ولا نقصان . يساعد على هذه الرؤية أن معايير الحساب في الآخرة جاءت في القرآن بمشتقات «وزن» كما في آية الأعراف المذكورة قبل قليل ، ولم أجدها في القرآن الكريم بمشتقات الكيل.

حاصل ذلك أنه توجد أمور كثيرة يصعب على أهل الخبرة حساب درجاتها بدقة كعواطف الناس وطرق استجابتهم للمؤثرات ، وتوجد أمور أخرى يصعب الركون فيها دائماً إلى الدرجة الإجمالية ، وذلك لأنها تضم في طياتها مواضع ضعف غير ظاهرة مما قد يُفسد الإعتماد على التقويم الظاهري . ويقتضي ذلك مساعدة التقويم الإجمالي بأمرين ، أحدهما تقويم تفصيلي للمتعلقات والنتائـج ، الأمر الآخـر هـو إجراءات احتياطية لتوجيه المســار إلى الدرجـة المطلوبة.

مثال ذلك قضية الجمهور والرأي العام ، صحيح أن النصوص الشرعية توجب العمل على تنمية المؤمنين كلهم لتشكيل رأي عام جيد ، وهذا طريق طويل ، وقد يصعب جداً رفع الجمهور إلى درجة عالية في الأهلية الذاتية لاتخاذ القرار السياسي الصحيح ، بل إن مواطن الضعف الموجودة عادة قد تُـغْتنم لتحريك الجمهور ضد نفسه من حيث لا يشعر . فمن مواطن الضعف قضية تفضيل الجمهور للمصالح الضئيلة والمتوسطة والقريبة على المصالح الكبيرة المستقبلية ، ومنها استجابة الجمهور في كثير من الأحيان إلى الإثارة العاطفية مما يُسَـهِّل عمليات التضليل والتحريك العدائي ويوقع الجمهور في كمائن بادئ الرأي (أي الرؤية الأولى) ، ومنها قلة اهتمام الجمهور بالقضايا الخارجية من غير فحص المصالح . ولذلك فإن عمليات رفع درجة الوعي

والإلتزام عند الجمهور ، يجب أن تقترن بعمليات رفع درجة الجمهور في الإستجابة للنخب الصالحة ، ومن أدلة ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ النساء: ٥٨ ، وقوله تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ النساء: ٨٣ ، وسيأتي بيان ذلك في الكلام عن القلة المؤثرة إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: معنى: ﴿ أَوۡفُواْ ٱلۡكَيۡلَ ﴾ ، الإيفاء بالكيل هو جعله وافياً أي تاماً ، فإذا كان في الأشياء التي يتعذر الإستقصاء فيها كما ذكرنا ، فإن تحقيق الإيفاء يكون ببعض الزيادة على الواجب في الكيل ، كما نبه إلى ذلك ابن عرفة في تفسيره ، اللهم إلا إذا كان في الحق اشتراك يوجب التسوية بين الشركاء . وللتأكيد او التشديد في قضية الإيفاء بالكيل قال تعالى ﴿ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلۡمُخۡسِرِينَ ﴾ ، فالـمُخْسِر الـمُنْقِص ، والعبارة تتضمن النهي عن التنقيص وكذلك النهي عن أن يكون الإنسان من جملة المخسرين . ويتضمن ذلك في تقويم الأشخاص وفرق العمل إعطاء الناس وأعضاء المؤسسة حقهم المادي والمعنوي كاملاً ، فإن تعذر الإستقصاء أعطينا زيادة من باب الإحتياط . وأما في تقويم الأفكار والخطوات والأعمال التي فيها قدر من الإبهام وتضارب الإحتمالات ، فإن عدم التنقيص يُحمل على عدم الجزم إلا بعد إعطاء المزيد من الدراسة وحصر الإبهام وتضييق الإحتمالات.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى ﴿ وَزِنُواْ بِٱلۡقِسۡطَاسِ ٱلۡمُسۡتَقِيمِ ﴾ ، ذكرنا تعريف الوزن في البداية ، وأما القسطاس فهو ميزان العدل او هو أقوم الموازين . وأما المستقيم فهو الثابت الإتجاه ، فأصله من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر ، ثم نُقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الإستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق ، والمستقيم هو الحامل لهذا الوصف ، فالمستقيم هو الثابت الإتجاه فلا عوج فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الغاية . وليس ذلك إلا بالإستقامة على طريق الحق والعدل والإستقامة إلى الله تعالى ، وأما طريق الفساد والظلم فليست له إلا استقامة

ظاهرية محدودة ومؤقتة ، فقد قال تعالى ﴿ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴾ إبراهيم: ٢٦. فالقسطاس المستقيم هو الميزان الثابت على العدل مع كل من يزنهم او يزن آراءهم وأعمالهم بصرف النظر عن الميول العقيدية والمذهبية والعاطفية وبصرف النظر عن الثراء والمنزلة الوظيفية وغيرها . وهذا من جنس قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣ ، فإن الوسط في سياق الشهادة على الناس ولأجلها يدل على غاية العدالة كما ذكر السهيلي وغيره ، لأن الوسط مسافته متساوية متعادلة من جميع من يشهد عليهم ، فيشهد على الواقع بالحق بصرف النظر عن ميول القلب ، فكما يرى معايب الآخرين فعليه كذلك أن يرى تفوقهم الكبير في الوسائل وإتقانهم لها ، ويشهد بذلك كي يُحاكم نفسه ويعرف ما يجب عليه من تغيير وتطوير .

وتدبر أن مفعول ﴿ وَزِنُوا۟ ﴾ محذوف ، وهذا ينبه إلى العموم في الأشياء الموزونة ، المادية والمعنوية ، بما في ذلك الأعمال المخطط لها والمتوقعة كالمخاطر والأزمات وغيرها . ويدل ذلك على وجوب العناية في وزن الأفكار والخطط والأعمال لأجل تقديم الأولويات ، أي ما هو أعظم وزناً في المصلحة العامة ، وكذلك لترتيب أجزاء العمل والخطط لأجل تحقيق الغاية بأعلى المعايير . وسيأتي المزيد تحت عنوان «توجيه وتنظيم الفكر والعمل».

الفائدة الخامسة: قوله تعالى ﴿ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ﴾ ، فإنه عام في الناس وعام في الأشياء كلها ، والبخس هو ظلم التقويم وهضم الحقوق وإعطاء دون ما يجب ، فلا يحل ذلك مع إنسان سواء كان مسلماً او كافراً وسواء كان مقرَّباً او مبعداً.

الفائدة السادسة: قوله تعالى ﴿ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴾ ، قد وردت هذه العبارة في خمسة مواضع من القرآن الكريم . ولفظ: لا تعثوا ، من عَثِي يَعْثَى عُثُوا ، وكذلك في لغة بني تميم: عاث يعيث عيثا . وأما معناه ، فيقال في الرأس العُثوة وهو جفوف الشعر والتباده وبُعد عهده بالمشط ، ورجل أعثى أي كثيف اللحية او الشعر ، ويستعار اللفظ لما تشعث من النبات ، يقال:

شاب عُثا الأرض . والتعييث طلب الأعمى الشيء وهو أيضا طلب المبصر إياه في الظلمة ، وعاث في ماله أي أسرع في إنفاقه ، وعاث الذئب في الغنم ، وعيّث في الكنانة أي أدار يده فيها لطلب السهم ، وعيّث في السنام بالسكين . ولعل أقرب ما يقع عليه العثُو في التصرفات هو **أولاً**: فقدان النظام او الفَوْضى ، وهو تصرف الناس بلا تفويض ولا نظام ، كما يحصل حين تُدار المؤسسات الحكومية بأنظمة سيئة كغياب الشفافية والمحاسبة مما يؤدي إلى تسرب كثير من الأعمال الحكومية خارج النظام كي يتصرف فيها الفاسدون . **وثانياً**: العمل في الظلام او في المجهول ، وذلك حين تضع خطاك على أرض وأنت لا تعرف طبيعة هذه الأرض وما يزاحمك عليها وما يؤثر عليك فيها ، ويقع ذلك في كثير من سياسات غير المنضبطين بالأخلاق او بالمشروع وغير المشروع ، كما يحصل حين تقوم حكومة ما بإجراءات ضد خصوم لها ، فتعيث بضرب الناس في الظلام كأن تظلم مائة بريء عسى أن تجد بينهم مذنباً واحداً!! وينبغي التذكير هنا أن العثو او فقدان النظام في العمل يتفرع من فقدان النظام في التفكير ، ولذلك ينبغي لكل إنسان أن يتعلم كيف ينظم تفكيره . وبقي أنْ نذكر أن عبارة: «مفسدين» ، في الآية الكريمة ، هي حال ثابتة أي غير منتقلة ، لأن الفوضى في الأرض يستلزم الفساد ، ولذلك فسر العلماء العثو بالفساد ، وهذا من باب تفسير اللفظ بما يستلزمه او يؤدي إليه ، غير أن اللفظين غير مترادفين قطعا ، حتى على قول من جوّز أن يكون لفظ: مفسدين حالا مؤكدة لعاملها وهو: تعثوا ، فإن الحال المؤكدة لمعنى عاملها لا يلزم أن تكون مرادفة له كما هو واضح من الأمثلة المشهورة للنحاة . وواضح أن العمل يجب أن يجمع صفتين: النظام والبصيرة.

الفائدة السابعة: واضح أن التقويم له صلة متينة بالمكافأة والعقاب ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾ ﴾ الكهف: ٨٧ – ٨٨ ، وقوله تعالى ﴿ أَمْ نَجْعَلُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَٱلْمُفْسِدِينَ فِى ٱلْأَرْضِ أَمْ نَجْعَلُ ٱلْمُتَّقِينَ كَٱلْفُجَّارِ ﴾ ص: ٢٨، وقد تقدم الكلام عن المكافأة والمحاسبة.

تفسير آية درجات الأعمال

قال تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ ﴾ الأنعام: ١٣٢ وقال تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴾ الأحقاف: ١٩. الآية الكريمة أصل في تفاوت درجات الأعمال والقُدُرات وضرورة تَعَلُّم وسائل حساب الدرجة حين يقتضي الأمر ذلك ، أي صناعة المعيار او المقياس .

ومثل ذلك قوله تعالى ﴿ أَفَمَنِ ٱتَّبَعَ رِضۡوَٰنَ ٱللَّهِ كَمَنۢ بَآءَ بِسَخَطٖ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأۡوَىٰهُ جَهَنَّمُۖ وَبِئۡسَ ٱلۡمَصِيرُ ١٦٢ هُمۡ دَرَجَٰتٌ عِندَ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ بَصِيرُۢ بِمَا يَعۡمَلُونَ ١٦٣ ﴾ آل عمران: ١٦٢ – ١٦٣، أى هم متفاوتون على حَسَب مساعيهم كما تتفاوت الدرجات ، أي التفاوت بين منازل الصالحين ، وكذلك بين منازل السيئين . وأما من ادعى أنها درجات الآخرة في الجنة وفي النار ، فلا شك أن درجات الآخرة تابعة لدرجات الدنيا كما تنبه إليه آية آل عمران نفسها ، وكما في نحو قوله تبارك وتعالى ﴿ وَأَن لَّيۡسَ لِلۡإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ٣٩ وَأَنَّ سَعۡيَهُۥ سَوۡفَ يُرَىٰ ٤٠ ثُمَّ يُجۡزَىٰهُ ٱلۡجَزَآءَ ٱلۡأَوۡفَىٰ ٤١ ﴾ النجم: ٣٩ – ٤١. ومن فوائد هذا المجال:

الفائدة الأولى: المعنى العام للآية أن لكل عامل في طاعة الله أو معصيته ، منازل ومراتب من عمله يبلغه الله إياها ويثيبه بها ، إن خيرًا فخيرًا وإن شرًا فشرًا ، ذكره الطبري وغيره . ورُوي عن ابن زيد أن درجات المحسنين تذهب عُلُوّاً ودرجات المسيئين تذهب سُفْلاً . والدرجة هي المنزلة في الأجسام وفي المعاني . فلكل إنسان درجات من أعماله ، فقد تكون فيه درجة صغيرة من هذه الخصلة ودرجة متوسطة من تلك الخصلة ودرجة كبيرة من خصلة أخرى ، وقد ذكرنا هذا الأصل بشيء من التفصيل في فصل الصغائر والكبائر في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان) . المهم هنا أن من قواعد ، بل من ضروريات العمل تقدير الدرجة (أي التقويم) ، كدرجة المهارة في الخير او

الشر ، او درجة التأثير الحسن او السيّء في أمر ما ، ولذلك جاءت نصوص كثيرة تتحدث عن خصال وشعب الإيمان وخصال النفاق وعن تفاوت الحسنات والسيئات.

وتدبر حديث عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً » رواه البخاري وابن ماجه وابن حبان وأبو يعلى . الراحلة من الإبل يُطلق على الذكر والأنثى ، وهو البعير القوي في حمل أثقال الناس وحسن السير بها في السفر ونحوه ، والتمثيل في الحديث هو للناس عموماً كما هو واضح من اللفظ ، وليس خاصاً بفئة معينة . وهذا مَثل للإنسان الجواد الكريم الذي يمتد عطاؤه إلى خارج حدود بيته وأهله وجاره ، فهو يحمل أثقال الآخرين ويدفع عنهم ويكشف كربهم ، فهو على درجة عالية من تحمل المسؤولية . وواضح أن عدد هؤلاء قد يكون أقل بكثير من واحد في المائة ، وكلما قلت الدرجة كَثُر العدد.

الفائدة الثانية: قلة أعداد أصحاب درجات الجودة العالية (النُّخَب المتفوقة) بين جملة البشر ، فتدبر ما ينبه إليه من قوله تعالى ﴿ **بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ٱلْحَقَّ فَهُم مُّعْرِضُونَ** ﴾ الأنبياء: ٢٤، وقوله تعالى﴿ **وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ ٱلْخُلَطَآءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ** ﴾ ص: ٢٤. ولذلك طلب الشرع إعداد نخب صالحة ومتخصصة ومرابطة على ما تحتاجه الأمة من علم وعمل ، وقد ذكرنا ذلك في تفسير آية المصابرة والمرابطة ، وسيأتي المزيد في مبحث إدارة الفكرة ومفهوم القلة المؤثرة إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: تدبر عبارة ﴿ **دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟** ﴾ ، فإنها تنبه إلى أن تقويم الإنسان يكون بدرجات عمله ، ولا شك أن تقسيم الأعمال إلى درجات يعني تقويم الأعمال لمعرفة درجتها وما تتطلبه هذه الدرجة ، وهذا علم ينبغي إتقانه وممارسته حتى يصير خبرة وفنّاً ، فإن العامل لن يعرف حقيقة موقفه إلا إذا خَبُر بفن التقويم وحساب الدرجات . أما الأعمال الحسنة فتحتاج إلى تقويم درجتها قياساً إلى أعلى معايير المغالبة ، كي يكون الموقف العملي متجانساً مع الوسع

(القُدُرات) ، وكذلك لتوجيه عمليات التحسين والتطوير (أي تنمية الوسع) ، وقد توسعنا في (المنطلق) في بيان قواعد التغيير والتحسين وفي بيان حكم المغالبة .

وأما الأخطاء ومواطن الضعف فتحتاج إلى تقويم أسباب وآثار الخطأ والضعف لغرض تيسير التصحيح والمعالجة . وأما أعمال الشر فإن تقويمها من الضروريات أيضاً ، لمعرفة درجة الشر والخطورة من جهة شدتها ومجال تأثيرها وزمن توقعها (أهو وشيك او قريب او متوسط او بعيد) ومتطلبات المواجهة والبدائل . والفعل الماضي في عبارة ﴿ مِّمَّا عَمِلُواْ ﴾ ، يؤكد أهمية التأريخ العملي للمؤسسة والدولة والفرد في تقويم ما يُتوقع منه ، لأنه قد استلم درجته فهو في حكم الثبات عليها إلى أن يغير عمله (وليس قوله) ويحصل على درجة جديدة.

الفائدة الرابعة: معرفة الدرجات أصل في العدل والإتقان وفي مواجهة المخاطر ، لأنها وسيلة لأمور كبيرة ، **الأمر الأول**: إعطاء كل ذي حق درجته ، ومعرفة مواضع قوته لاستثمارها ومواضع ضعفه لإصلاحها او تعويضها او إسنادها . **الأمر الثاني**: هو تقويم الأعمال ، كالأداء والإنجاز ، وتوجيه عمليات الإصلاح والتغيير . **الأمر الثالث**: تقويم المخاطر بأنواعها من أجل إعداد طرق المواجهة.

تعريف النجاح ، وفوائد التقويم

أما النجاح فهو في اللغة إدراك الهدف ، والفوز او الظفر بالمطلوب . وأُفق النجاح يتضمن الثبات على طريق النجاح ، فقد ينظر الإنسان إلى نجاحه في قضية جزئية ، وقد تكون صغيرة قياساً إلى جملة العمل او الهدف الكبير او المسار الطويل للإنسان . ولذلك فإن الإنسان الناجح هو الذي يمر بنجاح عبر الجزئيات والمراحل حتى يفوز بغايته المهمة . ومفهوم استثمار النجاح من جنس استثمار النصر في العلوم العسكرية ، وهو يقوم على قواعد مهمة:

- المحافظة على النجاح وتنميته.

- حماية النجاح ، أي ملئ الفراغات وغلق الثغرات ومنع عوامل التفكيك والهدم.
- استثمار النجاح ، أي التطبيقات العملية لمحاوره.
- ضبط نشوة النجاح وكبح التصرفات المسيئة وغير المدروسة.
- إحكام إدارة النجاح لتيسير الإنطلاق إلى أهداف جديدة.

وقد يعثر المؤمن في جزئية او مرحلة ، ولكنه ينهض ويستقيم . ثم يكون النجاح منطلَقاً إلى نجاحات أخرى ، وذلك على قاعـدة: «من ثواب الحسـنة الحسـنة بعدها» ، كما ينبه إليه نحو قوله تعــالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾ العنكبوت: ٦٩، وقوله تعالى ﴿ وَإِذۡ تَأَذَّنَ رَبُّكُمۡ لَئِن شَكَرۡتُمۡ لَأَزِيدَنَّكُمۡۖ وَلَئِن كَفَرۡتُمۡ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٞ ﴾ إبراهيم: ٧، وقوله تعالى ﴿ ٱعۡمَلُوٓاْ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكۡرٗاۚ وَقَلِيلٞ مِّنۡ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ ﴾ سبأ: ١٣ ، وتدبر هذه الآية الكريمة فإنها تأمر بالشـكر عن طريق العمل . وفي الكلام عمن يصلح للقيـادة ذكرنا أن الحـواري من الناس هـو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشـل كنقاوة الخبز الحوّاري . وهذه الرؤية تجعل قيمة كبيرة للتقويم الكلي ، وأما العثرات في الجزئيات فالقاعدة أنها للتعلم والتصحيح والإعتبار إلا إذا أوجبت بعض المتعلقات خلاف ذلك.

وهذا بخلاف من يُـتِمُّ عملاً او جزءًا منه ثم يقف وينقطع بسبب اليأس او تصلب الفكر او تنكيس الأولويات ، فهذا بعيد عن النجاح ، وتدبر فيه قول الله تعالى ﴿ أَفَرَءَيۡتَ ٱلَّذِي تَوَلَّىٰ ﴿٣٣﴾ وَأَعۡطَىٰ قَلِيلٗا وَأَكۡدَىٰٓ ﴿٣٤﴾ أَعِندَهُۥ عِلۡمُ ٱلۡغَيۡبِ فَهُوَ يَرَىٰٓ ﴿٣٥﴾ ﴾ النجم: ٣٣ – ٣٥، في الآية الكريمة إنكار على من أعطى قليلاً وأكدى ، والكُدية ما صلب من الأرض والشدة من الدهر ، ومعنى أكدى أنقطع عطاؤه قبل بلوغ غايته بسبب تعرضه لبعض المصاعب ، وأصله إكداء الحافر ، وذلك إذا انتهى الحافر إلى كُدْية يئس وانقطع حفره ، ولذلك ذكر ابن الجوزي أنه يُقال: أكدى لكل من طلب شيئاً فلم يبلغ آخره او أعطى ولم يُتم. وعلى ذلك فكل من توقف بلا عذر قبل تحقيق غايته فقد أعطى قليلاً وأكدى ، وفي حديث عَائِشَةَ قالت: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ

وَسَلَّمَ « وَاعْلَمُوا أَنَّ أَحَبَّ الْعَمَلِ إِلَى اللهِ أَدْوَمُهُ وَإِنْ قَلَّ » رواه مسلم في سياق حديث . وهذا كله يوجب الصبر والمصابرة حتى تحقيق الغاية ، وتجوز مع المصاعب « المناورة » وليس التوقف . ومن ذلك قول أبي الطيب:

وَما كُلُّ هاوٍ لِلجَميلِ بِفاعِلٍ وَلا كُلُّ فَعّـــالٍ لَهُ بِمُتَمِّمِ

ومن هنا يمكن القول إن التقويم يبدأ بتحديد الهدف وتقدير شامل لمتعلقاته ومتطلباته ، ثم قياس مقدار النجاح او الفشل في كل مرحلة تنفيذية ، ثم قياس الإنجاز الإجمالي ، ثم الإجراءات التي توجبها نتيجة كل قياس.

وأما فوائد التقويم فمنها:

١ - **يوجب دراسة شاملة** ومتقنة للأهداف وطرق تحقيقها.

٢ - **يُقَوِّم أعمال المؤسسة وأنظمتها ويُعَرِّفُها بمواضع الفشل والنجاح** والأسباب وطرق المعالجة ، بما في ذلك فكر المؤسسة وأشخاصها وطرق العمل فيها وتقنياتها . وهذه قضية مهمة جداً وعليها مدار الإصلاح والتحسين والتطوير . هذا بالإضافة إلى تقويم القادة والمرؤوسين وفرق العمل ، وما يتبع ذلك من إجراءات.

٣ - **يحدد الفوارق او الفجوات** بين واقع المؤسسة والرؤية المستقبلية لها (أي ما يجب أن تكون عليه) . ومنها الفجوة بينها وبين المؤسسات المنافسة على ما تقتضيه أحكام المصابرة او المغالبة.

٤ - **التقويم وَفْقاً لمتطلبات المغالبة** يفتح المجال لكسب خبرة الآخرين ولمعرفة عوامل نجاحهم وفشلهم.

٥ - **تطوير أنظمة ومقاييس التقويم** والمراجعات الإستراتيجية.

٦ - **تطوير المؤسسة** فكريا وعمليا لتحقيق الأهداف العليا ، وما يصحب ذلك من تقليل وتصحيح الأخطاء واختصار الوقت والخسائر.

٧- **حقيقة التقويم لها مساران في غاية الأهمية ، المسار الأول**: هو تقويم الأداء والإنجاز والأنظمة القائمة ، وذلك لمعرفة الموقف والتعلم من الماضي . **المسار الثاني**: هو تقويم الأهداف المستقبلية والخطط والمصالح والمخاوف ، لأجل إتقان العمل للمستقبل ، وكذلك تقويم المواقف الداخلية والخارجية والتوقعات منها . ولذلك فإن التقويم يشكل قاعدة متينة للتحسين المستمر ، ويشكل كذلك قاعدة معلومات مفيدة لأن مناهج ونتائج التقويم وخطوات ما بعد التقويم تشكل خزينة مفتوحة لأعضاء وأقسام المؤسسة.

مجالات (او محاور) التقويم
وبنود كل مجال ، ومعيار البند

قواعد مهمة في محاور التقويم: المجالات او المحاور في تقويم مسار مؤسسة او قسم منها ، وفي تقويم أداء الموظف او فريق العمل ، هي المساحات الكبيرة في المسار او الأداء والتي تؤثر على جملة الأداء او تدل على مدى النجاح او الفشل ، وذلك كتقويم النتائج وصلة المحور بها ، ومقدار وعوامل النمو والتقدم او التراجع والفشل.

ويتمم ذلك تقويم المواضع التي يُعتقد أن لها خصوصية في التأثير على نتائج تقويم المساحات الكبيرة سواء كانت نتائج إيجابية او سلبية . وذلك كتقويم أنظمة العمل او أجزاء منها او تقويم أداء القائد والمدراء ، او تقويم أداء بعض الموظفين أي تقويم سلوكهم الوظيفي والصفات الشخصية المهمة.

وفي تقويم هدف معين قبل التخطيط له او تقويم خطر معين ، فإن المحاور او المجالات هي أيضا المساحات الكبيرة من الخصائص التفصيلية للهدف او للخطر والمتعلقات والمؤثرات الداخلية والخارجية . وقريب من ذلك تقويم محاور او وظائف الأنظمة التقنية كالتقنيات الصحية والتدريبية والدفاعية وتقنيات الطاقة وغيرها.

ويتضمن كل مجال او محور عدداً من البنود التي يُـعتقد أن من المهم قياسها او تحديد قيمتها كلها او بعضها.

والمعيار او المقياس هو أداة قياس او وزن الأمر الذي نريد تقويمه ، ويمكن في الأداء الوظيفي مثلاً التعبير عن نتيجة التقويم بدرجة عددية قياساً بدرجة الأداء الأمثل . وأما في تقويم مشهد شديد التركيب ، كما في تقويم التهديدات والأهداف السياسية والدفاعية والإستجابة البشرية لحدث معين ، فيمكن التعبير بمرتبة معنوية ضمن تدرج محدد فيقال في تقويم تهديد معين مثلاً: إنه تهديد وشيك الوقوع وفي غاية الخطورة.

وأصل ذلك قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ﴾ الأنعام: ١٣٢ ، وقوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴾ الأحقاف: ١٩، والمعنى أن لكل عامل في طاعة الله أو معصيته ، منازل ومراتب من عمله يبلغه الله إياها ويثيبه بها ، إن خيرًا فخيرًا وإن شرًا فشرًا ، ذكره الطبري وغيره . ورُوي عن ابن زيد أن درجات المحسنين تذهب علواً ودرجات المسيئين تذهب سفلاً ؛ والدرجة هي المنزلة في الأجسام وفي المعاني . فلكل إنسان درجات من أعماله ، فقد تكون فيه درجة صغيرة من هذه الخصلة ودرجة متوسطة من تلك الخصلة ودرجة كبيرة من خصلة أخرى . فالمعيار او المقياس هو الطريقة التي يستعملها خبراء التقويم لتحديد درجة بند من بنود عمل معين او أداء او إنجاز ، او تحديد خطورة موقف او جدية تهديد او كفاءة نظام او تقنيات او غير ذلك من الأمور.

ومن المعروف أن وجهات النظر في وضع المعايير فيها تفاوت بين الخبراء ، وقد تختلف في تركيزها على جوانب دون أخرى من النتائج او من مجمل الأداء . ولذلك تحتاج المؤسسة إلى اختيار المعايير المناسبة لوظائفها ، ومن الممكن أيضاً استعمال معيارين متباينين في تقويم أداء معين ، ثم الموازنة او الترجيح بينهما بعيداً عن الهوى (الإنحياز).

وقد سبق أن ذكرنا أن أكثر الناس يستطيعون تحليل او تقسيم المشهد بشكل عشوائي إلى أجزاء ، ولكن المقصود هنا القدرة على على رؤية الفواصل المميزة والمؤثرة كي يكون التقسيم مفيداً في فهم تفاعلات الأجزاء وفي صناعة القرار وتنفيذه وفي جودة الخطط.

والتقويمات المذكورة في هذا العنوان هي تقويمات منتظمة يتم تكرارها بحسب مهام المؤسسة والأداء العملي فيها ، ويتصل بها أمور قد تتفاوت الأنظار في بعضها ، وإضاحها في العنوان التالي وما بعده إن شاء الله تعالى.

التوازنات في التقويم: مثاله التوازن في تقويم الموظف او فريق العمل بين مجمل السلوك الوظيفي للفريق وأعضائه جهة ، ونتائجه وآثاره من جهة أخرى . يوضح الأمر أن الغاية هي تفوُّق المؤسسة وتقدمها ، فأثر الموظف في تفوق المؤسسة قد يكمن في صفة محددة او أكثر من صفاته الشخصية ، وقد يكون لها أثر كبير على النتائج والنمو . وتوجد أمور توضح التوازنات ، **منهـا**: أن التقويم لا يستوعب عادة جميع البنود ، بـل قـد يركز التقويم على المحور الأهم ، وقـد يتغافل التقويم أحياناً عن التفاعل بين البنود او بين المحاور . **ومنهـا**: أن التقويم على أهميته ، فإنه لا يُلغي إنطباع المسؤول ولكن يتفاعل معه . **ومنهـا**: أنه يمكن حصول الترجيح بين نوعين من التقويم كالتقويم بالنتائج والتقويم بالسلوك او مسار الأداء ، كما يمكن نقد تقويم معين والعمل على إعادة صياغته . **ومنهـا**: الخيارات بعد تقويم سلبي ، فالخيار الثابت في مجمل الأداء هو ضرورة عمليات التحسين وتعديل المسار ، وأما الخيارات بالنسبة للأفراد ولفريق العمل فأفضلها إن أمكن هو مساعدتهم للنهوض والتحول إلى النجاح ، وقد يمكن ذلك بعمليات تجديد التأهيل او بإضافة بعض أهل الخبرة إليهم . **ومنهـا**: أن التقويم الكلي للموظف له اعتبار كبير ، وغالباً ما يتقدم على تقويم الجزئيات . **ومنهـا**: ذكرنا قبل قليل التقويمات التي تتكرر بصورة منتظمة سواء حدثت مشكلة او لم تحدث . وقد يميل بعضهم إلى تقويم كل شيء بصورة مفصلة ومنتظمة ، ويشمل ذلك تقويم كل عضو وكل فريق وكل أداء وإن كان محدوداً جداً . ويُعترض على ذلك بأن الإشتغال بالتفاصيل المنهكة للأولويات المتأخرة سوف يستهلك الجهد ويؤدي إلى التقصير في تقويم الأولويات العالية . معنى ذلك أن مفهوم التقويم التفصيلي عند وجود مشكلة مفهوم قائم ولكن في الأولويات المنخفضة وفي المساحات الصغيرة نسبياً . مثال ذلك تقويم كل موظف في

المؤسسة الكبيرة ، فيمكن عند غياب المشكلات جعله تقويماً سنوياً إجمالياً او كل ستة أشهر ، وأما عند وجود مشكلة او ظهور علامات فساد او إهمال فلابد من تقويم تفصيلي . وكذلك الأمر في أنواع من الأداء المحدود الذي يقع يومياً في المؤسسة.

التقويم بالنتائج أم بالأداء بمعنى المسار الكلي؟: النتائج هي الحصيلة النهائية لما حققه الفريق او الموظف من واجباته وأهدافه ، وما هي التكاليف والمشاكل . مثال ذلك فريق عملٍ مكلف بتحقيق هدف محدد ، او موظف مكلف بواجبات متكررة ويمكن قياس الحصيلة النهائية لها في نهاية فترة التقويم ، ويمكن التعبير عن الحصيلة النهائية ببنود ومعايير الكَمّ والنوع والتكاليف والمشاكل . وقياس النتائج ضروري في عامة الأحوال لأنها الغاية من العمل وبصرف النظر عن مدى تعبيرها عن جودة الأداء ، كما أن النتيجة في كثير من الأعمال تعبر بصورة غير مباشرة عن جوانب مهمة في السلوك الوظيفي والصفات الشخصية . ويدل على التقويم بالنتائج نحو قوله تعالى ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِٱلْبَيِّنَٰتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلْقِسْطِ ﴾ الحديد: ٢٥، القيام نقيض القعود وهو النهوض بالأمر وإنفاذه وليس مجرد النية والكلام به ، فلا شك أن تقويم قيام الناس بالقسط يقوم على تحليل النتائج العملية في هـذا المجال . وكذلك قوله تعـــالى ﴿ كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ ﴾ عبس: ٢٣، قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه أي فعله وإتمامه ، وعلى هذه المضامين يدور التقويم ، وقد سبق تفسير آية عبس.

غير أن المسار إلى النتيجة مهم أيضاً كي لا يعبث أحد بالوسائل ، وما يترتب على العبث من مضار لاحقة . يوضح الأمر أنه يمكن لفريق معين أن يحقق الهدف ولكن بوسائل غير مشروعة وبفساد وظيفي ، وينبغي لذلك تحليل الأداء كله (المسار والنتائج).

وقال تعالى ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۚ كَانُوٓا۟ أَكْثَرَ مِنْهُمْ وَأَشَدَّ قُوَّةً وَءَاثَارًا فِى ٱلْأَرْضِ فَمَآ أَغْنَىٰ عَنْهُم مَّا كَانُوا۟ يَكْسِبُونَ ﴾ غافر: ٨٢ ، فتدبر عبارة ﴿ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ﴾ ، فإنها تقويم للمسار كله حتى ينتهي بالعاقبة.

وقال تعالى ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ ۚ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِندِ غَيْرِ ٱللَّهِ لَوَجَدُوا۟ فِيهِ ٱخْتِلَٰفًا كَثِيرًا ﴾ النساء: ٨٢، وهذا تقويم بالنتيجة ، ولكن ليس في الآية ما يدل على الحصر بذلك.

وتدبر قوله تعالى ﴿ وَلَوْ أَرَادُوا۟ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا۟ لَهُۥ عُدَّةً وَلَٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُوا۟ مَعَ ٱلْقَٰعِدِينَ ﴾ التوبة: ٤٦، فهذا نوع واضح من التقويم بالنتائج ، ولكن من غير دلالة على عزل المسار . ولنفترض أن رجلاً أعد العدة بمسار خاطئ ، كأن يكون سرقها من غيره ، فمن غير المعقول إهمال المسار.

وتدبر حديث « إِنَّمَا الأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى » ، رواه البخاري وغيره ، فإنه تقويم بالنية ، غير أن صحة النية تؤدي عادة إلى سلوك وظيفي صحيح وما يتبعه من نتائج جيدة وإن تضمنت بعض الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أن التقويم بالنتائج يُعطي رؤية واضحة حين يكون الخط مستقيماً بين السبب والنتيجة كما في الأعمال اليومية الروتينية وشبهها . ولكن في أعمال مهمة أخرى كالأعمال المركبة والمتفاعلة بشدة مما يُصَعِّب عمليات التقويم ، فإن الأداء الوظيفي الجيد يمكن أحياناً أن ينتهي بجوانب من الفشل في النتيجة ، وقد سبق ذكر مثل هذه التعقيدات في الكلام عن «الأداء الإستراتيجي» ، ولذلك تأخذ عمليات الأداء الإستراتيجي نصيباً محدداً في تقويم الأداء بصورة شبه مستقلة عن النتيجة ، ثم تقويم الإعتبارات المترابطة بين الأداء والنتيجة.

يوضح ذلك أمران ، **الأمر الأول**: النسبية في درجات النتيجة ، فإن نتيجة النجاح بدرجة متوسطة مثلاً ، قد تُعَدُّ نتيجة سيئة إذا كان الإعداد والموارد قد وُجِّهت إلى درجة عليا . **الأمر الثاني**: هو اعتماد النتائج على الأسباب والمعطيات المستطاعة وما قد ينتج عن ذلك من أخطاء ، فقد قال تعالى ﴿ وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَآ أَخْطَأْتُم بِهِۦ وَلَٰكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ ﴾ الأحزاب: ٥. يوضح ذلك قاعدة تعلمناها في الطب ، وهي أن المعطيات الموجودة **خلال عملية إنقاذ** قد لا تسمح بتشخيص نهائي للمرض ، فالقرار الصحيح حينئذ هو التعامل مع

الغموض بنوع من الإجراءات الوقائية او المواجهة الشاملة للإحتمالات . وقد يؤدي هذا القرار الصحيح إلى بعض الأخطاء والأضرار ، غير أن نسبة تكرار مثل هذه الأضرار اعتماداً على استراتيجية القرار الصحيح (وإن كان التشخيص النهائي غير مؤكد) هي أقل بكثير من نسبة تكرارها إذا أخذنا باستراتيجية التوقف والإنتظار على الرغم من وجود ضرورات التحرك . وهكذا الأمر في كثير من القرارات السياسية والدفاعية ، فإن جزئيات الإستراتيجية الكبيرة قد تتضمن الكثير من المجاهيل التي يتعذر التعامل معها من خلال تشخيص دقيق ، ولكن من خلال قرار صحيح يعتمد على مجمل المعطيات المتاحة . ومع ذلك ، يجب تذكر أن المتضررين يريدون المحاسبة بالنتائج حين تقع فجوة بين القرار والنتائج المرجوة ، وذلك من حقهم في كثير من الأحوال ، وكذلك يناضل الخصوم والأعداء للمحاسبة بالنتائج . وهذا وغيره يوجب في كل قرار استراتيجي يحتمل قدراً من الفصل بين الأداء والنتيجة ، أن يكون عملية إنقاذ ضرورية تُـقَدَّر بقدرها وأن يأخذ القرار غاية العناية وأن يقترن بخطة مرنة قابلة للتعديل وبإجراءات وقائية للمساعدة حين تخرج الأمور من الحسابات وبإستعداد لتحمل مسؤولية النتائج ، أي يجب الإستمرار في عمليات تضييق أي فجوة محتملة بين الأداء والنتيجة ، وبخلاف ذلك فإنه يمكن إيقاع الأمة في مهالك كبرى بمزعمة عزل الأداء عن النتيجة ، وقد سبق تفصيل هذه الأمور.

وينبه إلى ذلك ، قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدٗا ٧٠ يُصۡلِحۡ لَكُمۡ أَعۡمَٰلَكُمۡ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡ ذُنُوبَكُمۡۗ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ فَقَدۡ فَازَ فَوۡزًا عَظِيمًا ٧١ ﴾ الأحزاب: ٧٠ – ٧١ ، فتدبر عبارة ﴿ يُصۡلِحۡ لَكُمۡ أَعۡمَٰلَكُمۡ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡ ذُنُوبَكُمۡۗ ﴾ ، فإن مما يشمله المعنى: يوفقكم لإصلاح العمل وتعديل المسار وتصحيح الأخطاء وإزالة او تخفيف آثارها.

وقد يجري على هذا المعنى وجه في تفسير قوله تعالى ﴿ قُلۡ كُلّٞ مُّتَرَبِّصٞ فَتَرَبَّصُواْۖ فَسَتَعۡلَمُونَ مَنۡ أَصۡحَٰبُ ٱلصِّرَٰطِ ٱلسَّوِيِّ وَمَنِ ٱهۡتَدَىٰ ﴾ طه: ١٣٥، التربص هنا مطلق ويمكن أن يشمل التحولات في الدنيا والآخرة ، فإن كان المعنى: فترقبوا مسار عملكم فستعلمون من

أصحاب الصراط السـوي أي الطريقة الصحيحة ، وبدلالة الطريقة سـتعلمون من أهتـدى ، إن كان المعنى كذلك كما نبه إليه مكي ابن أبي طالب في تفسـيره ، فإن الطريقة المنضبطة بالشـرعية او بضوابط الضرورة تـدل على الإهتداء بمعزل عن النتيجة ، وهذا وجه مقبول في تفسير الإطلاق في الآية . ولا مانع أن يشمل الإطلاق معنى آخر غير مناقض للمعنى الأول . وعلى أي حال فإن التقويم بالمعطيات قبل النتائج الختامية ، لابد أن يقترن بضوابط المحافظة على هداية الطريق على نحو ما ذكرنا وإلا فإن العواقب وخيمة ، والله تعالى أعلم . ومن المعلوم أن القوي الطاغي قد لا يكترث بالأداء الفاشل لأنه يتوقع أن يصل إلى النتيجة بالمزيد من الطغيان ، وأما الضعيف فيجب عليه غاية الحذر من سلوك مسار غير متصل بالنتيجة ، فإن الأمر قد ينتهي بالتهلكة . وارجع أيضاً إلى ما ذكرناه عن الأخطاء الإجتهادية في «المكافأة والمحاسـبة».

السلوك الوظيفي: مثل بنود الإنسجام والتعاون مع أعضاء المؤسسة والإستجابة لقرارها والحرص على مصالحها وكيفية تصرف الموظف لبلوغ الأهداف وشبه ذلك من البنود . والقاعدة أن كل سلوك وظيفي يفتقر إليه تحقيق الهدف فهو بند مهم من بنود التقويم ، وقد ذكرنا مثالاً شائعاً وهو الممرضة المكلفة بخدمات متكررة للمرضى ابتداءً من بداية العمل ، فبند الحضور ضروري في تقويمها ، وكذلك الموظف المكلف بتلبية مواعيد خلال العمل . وكذلك كل سلوك وظيفي او أداء يتضمن ظلم المؤسسة او ظلم الآخرين ، فهو بند مهم يجب تقويمه وما يتبع التقويم من إجراءات ، ولعل أكثر ما يقع السلوك الظالم هو في المؤسسات العسكرية والأمنية وتصرفات كبار المسؤولين . وأما الوظيفة التي تقوم على التفكير والبحث ، فإن البنود السلوكية الضرورية لها قد تطابق الصفات الشخصية المهمة لتلك الوظيفة ، مثل الكفاءة في التحليل وفي رؤية مواطن الضعف والقوة في المؤسسة ، وفي المبادرة في تقديم الأفكار الجيدة والحلول وشبه ذلك من البنود.

الصفات الشـخصية: الصفات الرئيسـة في اختيار وتثبيت الموظف هي النزاهة (الأمانة) والنشاط والكفاءة (او الذكاء والأهلية للوظيفة المعينة) والقدرة على التعاون مع الآخرين ، ثم

تُـتوقع منه المعنويات العالية والمثابرة والشـجاعة والإلتـزام الأخلاقي الرفيع وغيرها . ولابد من التذكير أن الكفاءة او الأهلية تختلف من وظيفة إلى أخرى ، فتقويم الولاء والإتجاه الإسـتراتيجي مثلاً له أهمية عالية في الأهلية للوظائف السـياسـية والأمنية . والصفات الشـخصية الإيـجابية يمكن اسـتعمالها كبنود مسـاعدة لبنود النتائج والسـلوك ، وأما الصفات السلبية فبعضها مؤثر جداً في خفض التقويم ، وخاصة في تقويم القيادات العليا . وذكرنا أن الصفات الرئيسة هي صفات اختيار وتثبيت الموظف . والنقص المهم في الصفات الرئيسة يمنع اختيار وتثبيت الموظف إلا في حالة اضطرار مؤقتة . وأما الرواية عن الخليفة الراشد عمر ﷺ «نَسْتَعِينُ بِقُوَّةِ الْمُنَافِقِ وَإِثْمُهُ عَلَيْهِ» رواه ابن أبي شـيبة ، فقد وُصف إسنادها بأنه منقطع ، أي هو ضعيف ، ومعلوم أن النفاق نقص كبير لأنه يتعارض مع الأمانة وهو أشد من الفسق ، فمن البعيد جداً أن يصح الخبر.

ما بعد التقويم: فمن الإجراءات العملية:

- على المسؤول مراجعة التقويم والتأكد من إقتناعه بجودته وسلامته.
- الهدف الرئيس من التقويم هو معرفة قيمة الأمر او الأداء وما يتضمنه من نقاط القوة ونقاط الضعف ، وما يتبع ذلك من إجراءات تطوير وتحسين ، وإجراءات إصلاح وتعديل ، وكذلك إجراءات محاسبة حين يقتضي الأمر.
- تذكر أن النصيحة تتضمن إرادة وتحري الخير للمنصوح ، ولذلك يكون عرض الجانب السلبي من التقويم على الموظف عرضاً أخوياً في جو من الهدوء واجتناب التجريح والإستخفاف والتهديد . ومن الجميل تذكير الموظف بنقاط قوته مع شيء من التشجيع ، ثم عرض نقاط الضعف المهمة بطريقة الحوار المتبادل غير الإستفزازي ، كي يُـظهر الموظف نوع مواجهته للتقويم (كالغضب والطعن واتهام الآخرين او الدفاع او طرح الأعذار او الإعتراف بأن الأمر يحتاج إلى تحسين) ، وكذلك نوع تفهم الموظف لمضامين التقويم . وأيضاً ، فإن الجوانب السـلبية التي لم تؤثر في التقويم الكلي ، فإن كانت مهمة ويمكن أن تؤثر في أداء آخر فإنه يتم التذكير بـها بلطف مـع اهتمام ، وبحضور

المجموعة او على انفراد ، وذلك بحسب نوع القضية . وبصرف النظر عن طريقة استجابة الموظف ، فإن غاية المسؤول او المدير هو إشعار الموظف بأن المقصود هو نفعه وتنميته بالأفكار والتوجيهات الجيدة ، فهي تغذية راجعة للموظف نفسه كما هو اصطلاح خبراء القيادة والإدارة ، وتساعد على معالجة الخلل وتحسين الأداء ، وما يتبع ذلك من إجراءات.

● على الموظف أن يكون عدلاً في مواجهة سلبيات التقويم . فمن الأمور المذمومة في الشرع وينبغي اجتنابها:

- ✔ إنكار الحقائق.
- ✔ الظنون السيئة بلا دليل.
- ✔ الجزع.
- ✔ الغضب.
- ✔ الأعذار غير الحقيقية.

وأما الأمور المحمودة في مواجهة سلبيات التقويم الأصولي ، فمنها:

- ✔ اعتبارها تغذية راجعة في مصلحة الموظف.
- ✔ اعتبارها منطلَقاً للتحسين . وقد سبق ذكر قول إمام العربية أبي حيان:

عِداتـي لَهُم فَضلٌ عَلَيَّ وَمِنَّـةٌ   فَلا أَذهبَ الرَحمنُ عَنّي الأَعاديا

همُ بَحَثوا عَن زلَّتي فَاجتَنَبتُها   وَهُم نافَسُوني فَاكتَسَبت المَعاليـا

● التقويم الإيجابي لأداء المجموعة الصغيرة يُوَجه إلى المجموعة بجملتها في كثير من الأحيان ، حين يتعذر فصل تأثير كل فرد عن الآخر ، كما أن تقدير المجموعة بجملتها يشجع على الثبات على طريق النجاح . وأما التقويم السلبي للمجموعة ، فالقرائن وطبيعة العمل تقرر هل يُحمل التقويم على المجموعة كلها بالتضامن أم يحتاج التقويم إلى زيادة تدقيق لفرز سبب انخفاض التقويم.

التقويم بمعنى فحص الآخر: وذلك حين توجد حاجة لفحص شخص ببعض السرعة والسهولة ، كمقابلة وظيفية او صداقة او التفكير بعمل مشترك او التأكد من الكفاءة او غير ذلك . وتوجد محاور عديدة يمكن الإختيار منها بحسب الغاية من الفحص ، منها النظر في المعلومات عن الشخص ، والإستفسار عنه ، واستشارته في قضايا مختارة ، والحوار معه لمعرفة منهاجه وأفكاره ، وتجربته بأداء محدد ، وطلب مساعدته بكتابة تقرير او حل معضلة.

قواعد تتعلق بالمحاور والبنود والمعيار:

- البنود والمحور الذي سيتم التركيز عليه في التقويم سيكون هو المتفوق في الإعتبار او جملة عمل الموظف والفريق ، وقد تم اختياره لأن له الأثر الأكبر . ففي تقويم الأداء مثلاً يجب أن يكون الموظف على علم مسبق بذلك كي يرتب الأولويات في عمله . ومحور او محاور التركيز تتفاوت من قضية إلى أخرى ، ولكن يمكن القول بأن البنود الإستراتيجية او العالية الأولوية تدخل كلها في التقويم ، وهذا كثير في تقويم المشهد المركب المعقد للأهداف الكبيرة.

- الفرق بين التفاعل والتلازم بين المحاور: وهذا أمر مهم ، وذلك أن التفاعل بين المحاور بالمساعدة او المنافرة أمر طبيعي ، فمحور القوانين والأنظمة العادلة مثلاً يتنافر مع محور الفساد الوظيفي في المؤسسة . وأما التلازم فبعضه طبيعي وبعضه مصطنع ، حيث تتم صناعته في شبكات إدارة الفساد وشبكات الصراع السياسي . فشيوع الفساد الوظيفي مثلاً يستلزم وجود نقص في النظام القانوني او القضائي او الإداري او الأمني . وأما منظومات العقائد والمفاهيم حيث تقترن المفاهيم بالتطبيق العملي ، فإنها معرضة لعمليات الإختراق والتضليل في الصراع الثقافي والسياسي ، كأن يتم عمداً إفساد محور التطبيق العملي بغرض إلصاق الفساد بالمفاهيم ، وسيأتي إيضاح في الكلام عن الهوى والإنحياز ، تحت عنوان «من أخطاء التقويم» إن شاء الله تعالى.

● درجات او مراتب المعيار (أي المقياس) ينبغي أن يضعها من له خبرة عالية او معرفة تفصيلية بمجال التقويم وبأمثلة من التقويمات السابقة . **ففي تقويم العاملين مثلاً**: فإن درجات المعيار يجب أن تكون واقعية تتناسب مع أهلية الذين تستطيع استقطابهم لوظائف المؤسسة ، ولكن من غير إغفال التطلعات المستقبلية وتطوير المؤسسة . وبخلاف ذلك فإن تقويم أكثر القادة والموظفين قد يصير دون المتوسط ، بل قد ينخفض تقويم أفضل القادة والموظفين . وبعد هذه الإعتبارات يمكن تكوين توقعات عن الحد الأعلى للأداء او الإنجاز او قدرة العاملين . وتحدد كذلك أفضل قيمة يراد بلوغها ، وتُجعل القيمة العليا للمقياس قريبة منها ، وذلك كي تظهر الفجوة بين قيمة البند الواقعية وبين أفضل قيمة. وبذلك يعطي المقياس رؤية واقعية ومستقبلية . ويُعبر عن المعيار بصيغة حسابية او نحوها كي يمكن مقارنتها بتقويمات سابقة او لاحقة او بتقويمات الآخرين ، وذلك نحو وضع درجة ما بين ١-١٠ لكل عنوان او بند . وينبغي لذلك إخضاع المقياس ونتائجه للتوازنات التي ذكرناها قبل قليل . **وأما تقويم الهدف السياسي او الدفاعي** الذي يُراد تحقيقه ، فإن تقويمه قبل تنفيذ الخطط يعتمد على الأفق الواسع ، والرؤية العميقة والمنقحة ، وإشراك أهل الخبرة والحكمة ، وسيأتي المزيد عنه إن شاء الله تعالى.

● يحدد المقياس نقاط الأداء او الإنجاز ذاته أي بصرف النظر عن المؤثرات خارج نطاق عمل الأداء والإنجاز ، ولكن التقويم النهائي بعد القياس يحسب حساب المؤثرات الداخلية والخارجية نحو تلك المؤثرات الخارجة عن المسؤولية والسيطرة . وذكرنا تحت العنوان الرئيس هنا إمكان المقارنة بين أكثر من معيار في تقويم معين.

● يمكن تدريب الفكر على تمييز المحاور والبنود المهمة في الأداء الوظيفي وفي المشهد المركب للهدف المستقبلي ، وذلك بتدبر ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: افتراض التركيب في كل مشهد ثم محاولة تقسيمه إلى أجزاء (محاور وبنود) تقسيماً مستنداً إلى معان مؤثرة داخل المشهد وإلى الحاجة إلى تيسير التعامل مع مشهد كبير . فالمعاني الداخلية تشكل نوعاً من

الفواصل الجزئية او المستترة بين محور وآخر . **الأمر الثاني**: التفكير بالعلاقات بين الأجزاء ودور كل جزء في موضوع التقويم كالأداء او الخطورة او غير ذلك . **الأمر الثالث**: رؤية العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون مؤثرة.

- إعداد شهادة او تقرير التقويم وكيفية تضمينه للبنود المختارة: في ذلك طرق عديدة تتفاوت بحسب مجال التقويم ، ويعتمد بعضها على إجابة المقوِّم عن مجموعة أسئلة بـ « نعم او لا » او بدرجة من تسلسل محدد . ويعتمد بعضها على وصفٍ لحال الموظف وما يتضمنه من إثبات حسن الأداء ونفي السلبيات المهمة . ولا مجال هنا لنقل نماذج تقارير التقويم ، وذلك لأن على خبراء التقويم في كل مؤسسة إعداد نماذج التقويم المناسبة لتنوع الوظائف فيها .

- توجد محاور وبنود توصف بضعف عامل الإستقرار ، ويصعب توقع التغيرات فيها ، ولذلك يصعب او يتعذر قياسها مباشرة ، كالمشاعر والعواطف والعوامل الثقافية والنفسية التي تحدد نوع الإستجابة لحدث مستقبلي ، ويلحق بذلك الأداء البشري في استحداث وتطوير التقنيات . وقد سبق ذكر طرق تقويمها تحت عنوان «الأداء الإستراتيجي/ تقويم الخيارات الإستراتيجية».

من قواعد التقويم

المؤثرات في تقويم الأفراد:

وذلك أن الكثير من البنود المنخفضة في التقويم الظاهري او السطحي للأفراد قد يكون سببها في بيئة المؤسسة وأنظمتها ، كالضعف في التعبئة والعقبات في طريق الأصالة والإبتكار وخرق العدالة بين الأعضاء وسلوك قيادي تسلطي ، وإلى غير ذلك من الأمور التي تُضعف التماسك والمعنويات ، فيظهر لصاحب النظرة السطحية أن تقويم فلان وفلان ليس بالجيد . هذا

وقد صرح بعض مشاهير خبراء الإدارة أن خطـأ الأنظمة أكثر من خطـأ العاملين . والأمر أشـد إذا أضفنا أخطاء القادة والمسـؤولين إلى قصور الأنظمة وبيئة المؤسسة . وبتعبير آخر ، فإن الفرد او القسـم الذي أعجـزته قضية او مشـكلة ، يُـنظر اليه من جوانب: أهو دون حجم تلك القضية ولذلك يحتاج إلى تطوير او تغيير وظيفي لئلا يتكـرر الخطأ؟ أم أن المشـكلة الكبيـرة هي في بيئة المؤسسة وأنظمتها وقيادتـها كمـا ذكـرنا قبل قليل؟ أم أن المشـكلة كبيرة حقاً والحل هـو في إسـناد الفـرد او القسـم وزيادة طاقته؟

إعتياد التقويم:

وذلك لأهميته من جهة ، ولشيوع الغفلة عنه من جهة أخرى ، والأمر كما يُقال: من اعتاد أَلِفَ وأعاد . فدرجة من الإنتظام في المراجعة والتقويم غير الرسمي تجعل الإنسان أكثر استعداداً للتقويمات الرسمية والإهتمام بها . ومجالات الحياة ليست منفصلة عن بعضها ، بل هي قِطع متآلفة وبينها كثير من التداخل . فالأداء الأفضل هو ما كان نمواً طبيعياً لأداء سابق ، فكأنه سجية غير متكلفة . وهذا بخلاف مواجهة عمل جديد بلا سابقة من جنسه.

الأصل مساعدة الأعضاء على النجاح:

ففي ظل روح المحبة والجسـد الواحـد ، وأن الأعضاء كلهم مأمورون بالتوبـة والتحول إلى حال أفضل . فإن كان التقويم سلبياً في حق فرد او فريق عمل ، فإن التقويم يجب أن يتضمن الأسباب . ويكون الخيار الأول هو تحسين الأداء وتعديل المسار ، عن طريق مساعدة الفريق وتجديد تأهيله ، مع التركيز على تحويل الفشل إلى نجاح أكثر بكثير من التركيز على توجيه اللوم إلى فلان وفلان . وارجع أيضاً إلى «التوازنات في التقويم» ، وإلى عنوان «المكافأة والمحاسبة» . ومن جميل ما يُنقل عن بعض القادة أنه سُئل عن إدارته الجيدة لموظفيه فذكر أن كان يجيب على موظفيه بثلاثة أجوبة ، من قال منهم: لا أقدر ، أجابه بـ: حاول . ومن قال منهم: لا أعرف ، أجابه بـ: تَـعَلَّم . ومن قال منهم: مستحيل ، أجابه بـ: جرِّب.

الحذر من التركيز على جانب الضعف فقط:

وذلك أن كبار الأذكياء والعباقرة قد يصيبهم ضعف شديد في جانب معين او في مرحلة من حياتهم ، ولكن إذا تم تفعيل الجانب الجيد فيهم فإن لهم طاقات متفجرة كالأنهار ويتحول تقويمهم من الضعف إلى غاية القوة . وقد نبه القرآن الكريم إلى ذلك في قوله تعالى ﴿ ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُم مِّنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ فَهِيَ كَالْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً ۚ وَإِنَّ مِنَ الْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ الْأَنْهَارُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ الْمَاءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ ﴾ البقرة: ٧٤، وقوله تعالى ﴿ أَوَمَن كَانَ مَيْتًا فَأَحْيَيْنَاهُ وَجَعَلْنَا لَهُ نُورًا يَمْشِي بِهِ فِي النَّاسِ كَمَن مَّثَلُهُ فِي الظُّلُمَاتِ لَيْسَ بِخَارِجٍ مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ زُيِّنَ لِلْكَافِرِينَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٢.

وتوجد امثلة كثيرة جدا من تحوُّل الرجال من التقويم الضعيف إلى التقويم الرفيع . ونقول مع ذلك إنه يوجد أيضاً من تفاقم عنده عامل الفشل وغلبته العوائق ، فلا نتوقع منه خيراً كثيراً إلا بكثير من المعاونة والترميم ، وهـذا الحال هو درجة من درجات قوله تعالى ﴿ بَلَىٰ مَن كَسَبَ سَيِّئَةً وَأَحَاطَتْ بِهِ خَطِيئَتُهُ ﴾ البقرة: ٨١ ، فالأمر يحتاج إلى خبرة في التوثيق والتضعيف وفي عمليات تفعيل نقاط القوة .

تقويم القادة والمسؤولين:

أما تقويم أهليتهم للقيادة قبل إشغال المنصب ، فيمكن صياغته من مضامين المبحث الثالث في مؤهلات: من يصلح للقيادة . وأما تقويم أداء القائد بعد إشغال المنصب ، فيعتمد على تقويم الأداء المذكور هنا بشرط تكييفه لواجبات القائد المذكورة في المبحث الرابع ، كتقويم الأداء الإستراتيجي بمجاليه ، وإعادة تقويم السلوك والصفات الشخصية ، كالحزم وضبط النفس والنظافة الوظيفية ونظافة الولاء وغيرها . وأما تقويم الخط الثاني فما دونه من القيادات ، فيضاف إليه قدرتهم على أداء مسـؤوليات أعلى من درجاتـهم الحالية ، لأن الـحاجة قائمة دائماً إلى رفـع بعض المسؤولين إلى مناصب أرفع.

مصادر معلومات التقويم:

- **المصادر المكتوبة**: مثل الملفات وتقارير العمل والإنجاز وغيرها من قاعدة المعلومات.
- **التقارير الشفوية وعمليات الإستطلاع** . وكثير من الإستطلاعات والمعلومات الوافدة تنبه إلى مواطن الضعف والقوة وتنفع في التحسين والتطوير ، ولكن لا يعتمد عليها وحدها في التقويم.
- **المتابعات وزيارات التقويم** ، وما تؤدي إليه من ملاحظات ومعلومات وتوصيات . ويتخذ فريق الزيارة صفة المستطلع والمساعد والحريص على الخير بعيداً عن النزعة التحريضية والإنحياز . ومن الضروري تشجيع من يجتمع به فريق الزيارة على الإنفتاح والكلام بحرية كاملة ، بحيث يشعر أن الزيارة ليست تهديداً . وقد يقتضي الحال عقد لقاء بين فريق الزيارة وأعضاء فريق العمل او بعضهم . وقد تقتضي بعض السلبيات أن يكون اللقاء بدون حضور مسؤول فريق العمل . ويُكتب تقرير عن الزيارة خلال يوم واحد ، ويتم التبليغ بالتوصيات.

أنواع التقويم

واضح من أدلة التقويم أنه عملية دائمة ومتطورة من جنس التوبة ، وتتناول الفرد وفريق العمل والمؤسسة والأفكار والأعمال ، ولكن بطرق متنوعة . ويمكن تقسيم التقويم من جهة المقوِّمين وصفتهم ، ومن جهة التوقيت ومن جهة أداء الأفراد وفرق العمل والأقسام ، ومن جهة الأداء المركب (كتقويم التعامل مع الأهداف والخطط قبل التنفيذ وتقويم الأفكار والمفاهيم والمخاطر وطرق مواجهتها).

تقويم النفس (الفرد والمجموعة الصغيرة):

وهو تقويم غير رسمي ، ويمكن أن يحتاجه الفرد وفريق العمل بصورة منتظمة او متقطعة . ويمكن أن يتضمن تقويم الفرد في أدواره كلها (الرسالة الشخصية والمهنة والمؤسسة والعائلة ...

الخ) . وضرورته واضحة من قوله تعالى ﴿كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ ﴾ النساء: ١٣٥، وقوله تعالى ﴿ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ﴾ الحشر: ١٨. وهذا التقويم غير الرسمي هو تحصيل حاصل عند الرجل المرابط بقوة على واجب معين ، لأن من ضروريات المرابطة: المغالبة وتقويم التقدم وقياسه مع المنافسين.

ويقوم تقويم النفس على استعراض محاور الأداء المنهجي والعملي ، وسنذكر مثالاً له بعد قليل إن شاء الله تعالى ، تحت عنوان: التقويم اليومي والأسبوعي . والمقصود هنا التذكير ببعض العناوين المهمة لتأسيس منهج العمل الشخصي ، ثم يمكن البحث عن الطرق العديدة للتقويم الإجمالي او لتقويم عناوين منفردة ، فمن هذه العناوين:

- ما هي أهم الأحداث والإنجازات في أدوار حياتك وما هي الأهداف الأخرى؟
- هل أعددت رسالتك الشخصية وقضيتك التي ترابط عليها او قضاياك المختارة؟
- ما هي مجالات وخيارات التنمية (التزكية) والتحسين التي تتجه إليها لنفسك ولمن أنت مسؤول عنهم؟
- هل حددت واجبات دورية (يومية او اسبوعية او شهرية او سنوية ... الخ) ، للوصول إلى أهدافك؟
- ما هي العوامل الـمُعيقة والـمُعينة:

✓ الشخصية منها ، فينبغي أن يتعرف الإنسان إلى نفسه وعلاقاته وما يحيط به ، فما هي أفضل صفاته وقُدراته ، وكيف يمكن استثمارها؟ وما هي نقاط ضعفه الذاتية والخارجية وكيف يمكن إبعادها او تقليل أثرها؟ وقد تميل النفس إلى تضخيم مزاياها او بخسها ، فيمكن الإستعانة في هذا المجال بقريب مُحب . وقد تميل النفس أيضاً إلى إلقاء اللوم على جهة مؤثرة ، ولا إشكال في ذلك إذا كان حقيقياً ومنصفاً (بعيداً عن المبالغة) . ومن المفيد في معرفة النفس الرجوع إلى الماضي والذكريات وما تدل عليه ، فإنها طريقة جيدة لتنمية الحسنات وتغيير السيئات.

✔ العوائق والمشكلات في بيئة العمل؟ وهل تدوم عندك أم تعمل بنجاح على مدافعتها وإبعادها؟

- هل تمتلك من المرونة والثبات ما ينفع في إدامة المسار مع الآخرين ومن غير إهدار القِـيَم العقيدية والأخلاقية؟
- هل تقوم ببناء علاقات مفيدة أم تعتمد على العفوية في العلاقات؟
- هل تخطط بجِـدِّية لوقت العمل ووقت الفراغ أم تمضي بغير خطط ولا برامج؟
- ما هو اهتمامك بالمصالح العامة وهل تجعلها في صلب تفكيرك أم في الهامش؟

مقياس سـهل ومتنوع الفوائـد:

وهو المقياس التمثيلي البصري ، ومختصره باللغة الإنكليزية (VAS) ، وأول ما تعرفت إليه في البحوث الطبية ، واستعمله جاك كانفيلد في العمل الإداري والعائـلي (مبـادئ النجـاح ١٥٧-١٥٩) . وطـريقته أن ترسـم خطّاً مسـتقيماً على ورقـة ، وتـضع عليه أرقاماً متدرجة (كأن تكون من ١ إلى ١٠) ، ثم تسأل نفسك او شخصاً آخر أن يُـقَـوِّم أمراً محدداً على هذا المقياس ، فالواحد في المحاسـن والأفضليات هـو الأسـوأ ، والعشـرة هو الأفضل ، وما بينهما درجات . وفي تقويم المساوئ والأضرار ، فالواحد هو الأخف ، والعاشر هو الأشد . وبهـذا الإعتبار يضع الشـخص إشـارة على الخط لمعـرفة الواقـع ثم ما ينبغي فعله للوصول إلى «عشرة» في الأفضليات ، والوصول إلى أقل من واحد في المساوئ والأضرار . فيمكن مثلاً أن تسأل كل فرد على حدة من أعضاء فريق العمل: كيف ترى التعاون والإنسجام بين الأعضاء او كيف ترى جودة التعامل مع تلك المشكلة ؟ وإلى غير ذلك من التطبيقات الكثيرة.

ويُؤخذ على هذا المقياس أنه يقيس الإنطباع الحالي ولا يستبعد تأثير الإنحياز (الهوى) والمزاج وسائر المؤثرات الشخصية او العوامل غير الموضوعية . ومع ذلك فهو مقياس مفيد ، وذلك لثلاثة أسباب ، السبب الأول: معرفة الإنطباع الشخصي أمر مهم في كثير من العلاقات الوظيفية والعامة . السبب الثاني: يمكن تخفيف العوامل غير الموضوعية بأسئلة بسيطة بعد إجراء القياس ،

فمثلاً إذا أعطى عضو الفريق أربع درجات فقط في قياس الإنسـجام والتعاون ، فإن مسـؤول الفريق يسأله: ما هـو السبب وراء التقويم المنخفض؟ ومن الجواب نحاول معرفة حقيقة الأمر . السبب الثالث: هو أنه مقياس سهل جداً ، ويمكن تحسـين نتائجه بتنويع بنود القياس وبمقارنة النتائج ، وبقليل من الأسـئلة الذكية بعـد إجراء القياس.

التقويمات الرسمية:

- ضمان جعل التقويم ثم التغيير من أهم العمليات الرسمية الثابتة والمتطورة في المؤسسة ، وكذلك إشاعة ثقافة التقويم غير الرسمي . ومن المفيد أن يكلف كل قيادي بتقويم جانب اسـتراتيجي بصورة دورية ، كأن يكلف مرة كل سـنة بتقويم واحد من هذه الجوانب.
- تقويم المؤسسة بجملتها: الإنجازات الكبيرة بأنواعها/ الإخفاقات المؤثرة بأنواعها وبمختلف مواضعها/ الدروس والأفكار.
- المشاركة او المساعدة في تقويم الفروع والأقسام وفرق العمل.
- جمع وتطوير خطط وبرامج ونتائج التقويم في أقسام المؤسسة كلها ، واعداد قاعدة معلومات متطورة واشاعة الفائدة منها.
- تنسيق عمليات التقويم في المؤسسة لتحسين الخطط التقويمية واجتناب التكرار.

التقويم الخارجي:

وهـو تقويم المؤسسة من قِـبَل افراد من خـارج المؤسسة او من قِـبَل مؤسسات اخـرى . وهذا في غاية الفائدة وقـد يضيف كثيراً إلى التقويم الداخلي ، غير أنه قد يتأثر بعوامل نفسـية وغيرها ، مما يضعف الإهتمام في إتقان التقويم لأن القضية ليست قضية الـمُقَوِّم وقد يتصرف تصرف الأجير المؤقت.

ويحتاج التقويم الخارجي إلى:

- اتصال مباشر مع جهة غير منحازة (فرد او مؤسسة) لتقوم بالتقويم.
- تعيين محاور التقويم مع إعطاء أهمية لرأي الطرف الخارجي في إنتقاء محاور التقويم.
- إعطاء الطرف الخارجي حرية تشكيل عناصر التقويم نحو مقاييس التقويم ... الخ.
- على الطرف الخارجي أن يؤيد نتائجه بالتفاصيل الضرورية.
- يطلب من الطرف الخارجي تقديم المقترحات.

تقويم الجمهور للمؤسسة:

تقويم الجمهور العام او جمهور معين له فوائد كثيرة ، ولكنه معقد جداً ومعرض لكثير من التضليل والتجهيل وعمليات التحريك والتحريك المضاد . وغالباً ما يعتمد على مؤسسات غير حكومية لتقوم بعملية استطلاع او استبيان واسعة حول قضية محددة من قضايا المؤسسة.

التقويم من الخصم والعدو:

تقويم الخصوم والأعداء من اختصاص المؤسسات الأمنية ، ويتم البحث عن المعلن وغير المعلن منها لأهميتها . فإذا تم تصنيف دولة معينة على أنها تشكل خطراً مباشراً او وشيكاً ، فإن هذا التصنيف يقتضي اتخاذ مواقف وإجراءات لدفع الخطر المزعوم . غير أن التقويم بين الأعداء يقترن بكثير من عمليات التضليل والإستدراج او التحريك . وأما ثناء الخصم على خصمه ، فهو أحياناً من باب: «الفضل ما شهدت به الأعداء» ، وفي أحيان أخرى كثيرة يكون بسبب اختراق الخصم اختراقاً استيراتيجياً واحتواء صناعة القرار فيه ، فهو خصم في الظاهر فقط.

التقويم من جهة الوقت:

القاعدة هي عدم جواز الإقتصار على التقويم بالإستثناء ، أي عند حدوث مشكلة او قدوم خطر ، فإن الإقتصار على ذلك يدمر المؤسسة ، ولكن يجب أن يكون تقويم المساحات الكبيرة مكرراً وفقاً لنظام محدد ، ومن أهدافه التحسين المستمر ومنع المشكلات الكبيرة وإبعاد او إزالة الخطر . والتقويم حاجة إنسانية عامة ، ولذلك تتفاوت درجات ضبط

التقويم ، فهي ما بين استعراض ذهني مع مساعدة الذاكرة بكتابة ما يجب تذكره ، إلى درجة عالية من دراسة المحاور والبنود المهمة وتقويمها بطريقة تناسب الهدف من التقويم ، كتحقيق هدف سياسي او تطوير القُدُرات او القيام بإصلاح سياسي او اقتصادي او غير ذلك.

● التقويم اليومي او الأسبوعي وما يقاربه: يُروى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ ﷺ ، أنهُ قَالَ فِي خُطْبَتِهِ: « حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَزِنُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ ، يَوْمَ تُعْرَضُونَ لَا تَخْفَى مِنْكُمْ خَافِيَةٌ » رواه ابن أبي شيبة . فالتقويم اليومي ونحوه هو في الغالب استعراض ذهني سريع لأعمال ذلك اليوم او للمهم منها ، وذلك لتَصَوُّر الموقف او مشهد الأنشطة ، ولمعرفة ما يحتاج إلى مراجعة وتحسين او تطوير . وواضح أنه ينبغي مساعدة الإستعراض الذهني بكتابة ما يجب تذكره من الملاحظات الشخصية وآراء الآخرين واعتراضاتهم ، وغيرها من الأمور لأهميتها او لحاجتها إلى موقف جديد او تصحيح او شبه ذلك . ومن كان مرابطاً على واجب معين ، فإن أهم مضامين الإستعراض هي شؤون واجب المرابطة وما تحتاجه ، بالإضافة إلى الشؤون المهمة الأخرى . وأما التقويم غير اليومي وغير الرسمي ، فقد يكون كل اسبوع او اسبوعين او نحو ذلك ، وهو لمراجعة استقامة العمل وما تم إنجازه من مراحل وما تم تثبيته خلال الفترة الماضية من الملاحظات والخبرات غير المباشرة ، وكذلك ما نريد الإتجاه إليه من تنمية وتجديد وتحسين . وتقويم شخصي ميسر يساعد على الإنتظام أفضل من تقويم مفصل ولكنه متقطع ، فعن عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « أَحَبُّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللهِ تَعَالَى أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ »، قَالَ (أي القاسم بن محمد): وَكَانَتْ عَائِشَةُ إِذَا عَمِلَتِ الْعَمَلَ لَزِمَتْهُ . روى الحديث مسلم والبخاري وغيرهما . فيمكن في التقويم الشخصي الميسر التركيز على أهم المحاور ، وهي **أولاً**: التفاصيل المهمة عن واجب المرابطة او المغالبة او الرسالة الشخصية ، **وثانياً**: استعراض الأدوار الأخرى كلها لتأشير ما يحتاج إلى إجراء جديد او غير رتيب او حل مشكلة وشبه ذلك ، **وثالثاً**: المستجدات من الأحداث المهمة ، **ورابعاً**: الأهداف الجديدة

والمرحلة المقبلة . وبعد استعراض هذه المحاور والبنود المهمة فيها ، يمكن القيام بتقويم مجمل لها ، بعرضها على قائمة من العناوين والأسئلة ، منها مثلاً:

- ✔ كيف كان المسار (الأمور المهمة التي تم القيام بها) وهل توجد نواقص؟
- ✔ ما هي الأعمال التالية والأمور الأخرى التي ينبغي القيام بها؟
- ✔ متطلبات أي إجراء جديد ومتابعته ، وكذلك المستجدات من الأحداث وكيفية التعامل معها او التوجه إليها؟
- ✔ العوائق/ التأخير / الأخطاء / الأسباب/ الحلول.
- ✔ أمور أخرى وأفكار نافعة ينبغي تذكرها ، وأمور أخرى غير نافعة ينبغي التخلص منها. ويمكن إدخال الملاحظات اليومية في هذا الحقل.
- ✔ هل يمكن وضع درجة للإنجاز في واجب المرابطة؟
- ✔ مجالات التحسين.

● التقويم الشهري او الفصلي او السنوي: وهذا في الغالب تقويم رسمي تجري عليه القواعد الإدارية للمؤسسة ، وفيه من التفاصيل المتنوعة ما يقتضيه عمل المؤسسة.

● التقويم المتعلق بوقت او حدث: وهذا كالتقويم بعد إنجاز مرحلة او عمل معين او بعد حدوث مشكلة . ولا يجوز الإقتصار على هذا التقويم ، وإنما هو إضافة للتقويمات النظامية.

● تقويم الهدف: فالهدف السياسي او الدفاعي مثلاً ، يتم تقويمه قبل إقراره ويتم معه تقويم خطة التنفيذ ، ثم يتم تقويم مراحل المسار التنفيذي ، ثم يتم تقويم الهدف بعد تحقيقه.

● أسئلة تقويم القادة يمكن صياغتها مما ذكرناه في المبحثين الثالث والرابع من أوصاف ووظائف القادة.

تقويم المشهد المركب والتقويم الإستباقي:

كتقويم الأفكار والتوجهات والخطط السياسية والدفاعية الـمُعَـدَّة قبل إقرارها ، وكالتقويم الإستباقي للمخاطر الأمنية والأهداف والتوقعات ، وكتقويم الأنشطة العامة مثل الأداء السياسي والثقافي والدفاعي . وقد ذكرنا شيئاً من ذلك في الكلام عن الهدف والمشروع والكلام عن الأداء الإستيراتيجي وفي مواضع أخرى . ومن المفيد هنا التذكير بنوعين في غاية الأهمية ، **النوع الأول**: تقويم الموقف القائم مقارنة بالغايات المرجوة ، كتقويم نظام العدالة او الأداء السياسي او القُدُرات الدفاعية او أجزاء منها او تقويم موقف الصراع مع دولة أخرى او أنظمة البحوث والتطوير وغير ذلك من الأمور المهمة او الإستراتيجية . ويمكن في ذلك كله الإستفادة من مصادر تقويم او تحليل الأنظمة . **النوع الثاني**: التقويم الإستباقي للهدف المستقبلي ولعمليات الوصول إليه . ونحتاج هنا إلى المزيد من الإيضاح:

- منهج المغالبة والإستباق هو من الضروريات العليا للعمل المؤسسي ، وتقويمه المتكرر في المؤسسة ليس مجرد تقويم لفرد او مجموعة أفراد ، ولكنه تقويم للمنهج والعاملين عليه والعوائق وطرق التحسين المستمر . ويحتاج تقويمه إلى تقسيمه إلى محاور ، ثم تقويم كل محور على حدة مع تقويم الصلة بين المحاور.

- الإتجاه الإستراتيجي ، أي اتجاه جهد المؤسسة إلى أهداف مستقبلية عالية الأولوية ، فهذا محور تقويم دائم في أقسام المؤسسة كلها . ويقتضي ذلك أمرين ، **الأمر الأول**: أن الخطط والأنشطة المرحلية يجب أن تقرب إلى الأهداف الكبرى وتخدمها ، فلا يجوز هدر الوقت والجهد بأنشطة غير مقربة إلى الأهداف الكبرى بحجة عدم الواقعية ، أي بحجة عدم استطاعة تحقيق تلك الأهداف في هذا الوقت . وواضح أن التفريط في الإتجاه يعني التفريط في المستقبل. **الأمر الثاني**: الحرص الشديد على عدم حدوث تناقض استراتيجي من الناحية العملية ، في المؤسسة وكذلك في الوطن في قضايا المصالح العليا

والأمن الوطني . ويقتضي ذلك مهارة عالية في احتواء مجاميع المجتمع وفي إقناع المخالف بعدم تحويل خلافه إلى عمل مضاد للإتجاه الإستراتيجي.

● تقويم البيئة الإستراتيجية للمؤسسة والوسائل الإستراتيجية (وسائل التفوق العامة او الكُلِّـيَّـة): وكثير من هذه الوسائل الكلية هي وسائل واجبة بجنسها وتخضع للتطوير ، فلها منزلة الأحكام الشرعية ، كما أن البيئة الإستراتيجية هي بيئة الوسائل الإستراتيجية ، وتوجد أمثلة في غاية الأهمية ، كالإدارة المتفوقة والمغالبة وصحة الإتجاه ، وغير ذلك مما سبق التنبيه إليه تحت عنوان «البيئة الطيبة».

● تقويم المشهد المعقد والأداء المركب فيه مصاعب كبيرة ، وخاصة حين يتضمن حركة العاطفة والإستجابات الإنسانية للأحداث والتفاعلات المتضامنة والمتعاكسة ، ونحو ذلك مما يجعل المشهد وكأنه يخلو من الخطوط المستقيمة التي تيسر التقويم كالخط بين سبب محدد ونتيجته . ولكن يتضمن المشهد خطوطاً ملتوية او متشعبة ، ويتضمن أيضاً خطوطاً مستقيمة ولكن من الصعب او المتعذر رؤية استقامتها إلى النتيجة ، وذلك لكثرة تقاطع الخطوط وتضارب الأنشطة وتفاعل العوامل المؤثرة . فمن غير الممكن تقويم هذا المشهد بطريقة تقويم الأداء الوظيفي للموظف ، ولكن يعتمد تقويم هذا المشهد على الحكمة والخبرة المباشرة وغير المباشرة في تحليل المشهد وإثارة الإحتمالات وتنقيح الرؤية وإنضاجها . فمما ينبغي محاولته: تفكيك الخطوط أي المسارات المتقاطعة لتيسير دراسة كل مسار لوحده ثم دراسته وفقاً للمقاطعات والعوامل المؤثرة . ومما ينبغي إتقانه أيضاً رؤية عقلية للمشهد المركب بتفاعلاته الكثيرة المحتملة ، والبحث في ذلك عن علامات تُرشد إلى معان مهمة . فقد قال تعالى ﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ ﴾ الحجر: ٧٥، السـمة هي العلامة ، والمتوسمون هم الباحثون عن العلامات والمتفكرون فيها . وقد سبق ما يتصل بذلك تحت عنوان «الهدف والمشروع» ، وعنوان «المنهجية وأهمية البدايات» ، وعنوان «الأداء الإستراتيجي».

● فوائد أخرى في تقويم المشهد المركب:

✔ لتخفيف أعباء تقويم المحاور والبنود المهمة في هذا المجال ، يمكن **إذا سمح الموقف** اعتماد الأمور الآتية: **الأمر الأول**: هو أن يوضع جدول لتقويم المحاور والبنود ، أي ان كل دورة من أدوار التقويم يكون التركيز فيها على بعض المحاور والبنود دون بعض ، مع النظر في الصلة بين المحاور كي تكون متطلبات التنسيق واضحة ، وقد تقتضي أهمية محور معين تقويمه في كل دورة . **الأمر الثاني**: أن يتم تنسيق رفيع بين الإدارة العليا للتقويم وبين الأقسام والفروع وسلسلة القيادة . فمن المفيد جداً أن يُكلف كل قيادي بإجراء مراجعة (تقويم) استراتيجية بين حين وآخر، نحو مرة في السنة . ونحو ذلك يقال في مشاركة الأقسام والفروع في المراجعات الإستراتيجية . **الأمر الثالث**: أن لا يُقتصر على ممارسة التقويم بالإستثناء ، أي عند حدوث المشكلة ووقوع الخطر فقط ، فإن الإقتصار على ذلك أمر في غاية الضرر وقد يدمر المؤسسة.

✔ تقويم الأهداف المستقبلية مع المتعلقات والمؤثرات والخطط قبل تنفيذها ، وقد ذكرناه في الكلام عن الهدف والمشروع وعن الأداء الإستراتيجي . ومثله تقويم القرار الإستراتيجي قبل إقراره.

✔ تقويم التهديدات والمخاطر الخارجية وقُدُرات المواجهة: وقد نبهنا إليه في مبحث السياسات الوقائية من (المنطلق).

✔ تقويم المخاطر الداخلية وطرق المعالجة ، وقد ذكرنا بعضها في أواخر (المنطلق) ، وهذا مثل:

- الإنحراف عن الغايات العليا.
- الإختراق (الفكري / التنظيمي / الثقافي والإجتماعي / الإستراتيجي او القومي).
- الفساد الوظيفي (القيادي والإداري وغيره) .

▪ الصراع الداخلي .
▪ الحطام الداخلي (مواضع الظلم والفقر والتهميش).

التقويم بالتجربة:

وذلك حين تكون التكاليف مقبولة ، وتكون الخطورة معدومة او قليلة جداً قياساً بالمنفعة ، كما في بعض عمليات التسويق التجاري وفي كثير من الدراسات الطبية وغيرها . أما تجارب التسويق وشبهها ، فإن تعيين التجربة قد سبقه بعض التفكير ، ثم المزيد من التفكير في إعداد التجربة . وأما الدراسات الطبية ونحوها ، كاستعمال دواء جديد مثلاً ، فإن مسار التجربة يتضمن الكثير من التفكير والتقويمات المختبرية وعلى الحيوانات ، ثم دراسات معمقة لهذه التقويمات ، ثم الإستعمال البشري.

التقويم بالخبرة والحكمة:

وهو تقويم سار عليه البشر زمناً طويلاً وعليه الإعتماد إلى اليوم في كثير من الأمور في المجال السياسي والدفاعي والإجتماعي وغيرها ، وخاصة في تقويم المشهد المركب الذي ذكرناه قبل قليل . وهو يعتمد على رصيد جيد من الخبرة المباشرة وغير المباشرة ، ومن مهارات التفكير ، ومن البصيرة في تقسيم المشهد او العمليات المخطط لها إلى محاور وبنود ، غير أن رأي الخبير او مجموعة الخبراء هو الذي يحدد أفضلية عملية معينة على غيرها ويحدد ترتيب الإيجابيات والسلبيات في محور معين ، ومن غير تحويل هذه المعاني إلى أرقام حسابية قياساً بالأداء الأمثل . ولكن يمكن تحويل المعاني إلى خيارات وأولويات وعلاقات محتملة بين الأسباب والنتائج وشبه ذلك من معطيات الخبرة والحكمة . ولا شك أن للخبرة والحكمة أهمية كبيرة في أنواع التقويم كلها ، لأن التقويم بالخبرة له أهمية كبيرة في رؤية المحاور والبنود والعوامل والمتعلقات ، وكذلك في خيارات الأمور التي يتعذر تقويمها بخط مستقيم بين الأداء والنتيجة . ومع ذلك فإن الخبرة والإستبصار يخضعان لكثير من العوامل النفسية والمنهجية المتغيرة ، ويمكن معالجة ذلك بإخضاع القضية او المحور إلى خبيرين او أكثر لهما اتجاهات متباينة ، ثم مطالبة كل منهما

بتعليق تفصيلي على ورقة الآخر . وعلى أي حال فإن الخبرة على أهميتها ليست بديلاً عن التقويم الكمي في المجالات التي يمكن بثقة حساب درجاتها ، كما أن التقويم الكمي لا يوثق به إذا تجرد عن الخبرة والحكمة في رؤية الفوارق بين المحاور وفي استخدام مهارات التفكير في تحليلها.

من أخطاء التقويم

التقويم السليم يحتاج إلى كثير من الإنصاف والجهد والمعرفة ، بالإضافة إلى الملَـكَة ، وقد بالغ بعضهم فوصف التقويم السليم بإنه عملة نادرة . ولنضرب مثلا علماء الجرح والتعديل فقد كانوا فعلا عملة نادرة فأن عددهم قليل جدا بالقياس إلى العدد الكبير من علماء الإسلام . ولعل أهم أخطاء التقويم هي:

الإنحياز والبناء على الإنطباعات القديمة:

فأول واجب على المقوِّم هو التجرد لله عز وجل ، أي الحكم بالعدل ، كما قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة: ٨.
وأما البناء على الإنطباعات القديمة ، فإذا كان المطلوب هو التقويم الشخصي لعضو معين وليس تقويماً لعمله خلال فترة معينة ، فحينذاك تستند إلى تأريخ الشخص ومساره إلى هذا اليوم وليس إلى انطباعاتك المجردة . وأما في تقويم الأداء ، فإنك تتعامل مع أداء او إنجاز معين وضمن فترة زمنية معينة فلا يحق لك أن تُـحَكِّمَ فيه تقويمك او انطباعك او انطباع غيرك لفترة سابقة . ولكن من الممكن بعد إتمام التقويم المحدد أن تقرن معه ورقة عن إنطباعك السابق ، وتبين فيها السبب الموضوعي لربط هذه الورقة مع التقويم الجديد ، وبخلاف ذلك ستُـتَهم بأن العلاقة الشخصية تَـحَكمت بك.

ومن أهم أسـباب الإنحياز ، الـهوى والفساد الذي يجعل الرجل ينكب بفكره وروحه على خيار معين او محور معين بدافع الفساد الوظيفي ويزخرفه ويزينه ويستبعد الخيارات الأخرى . وهذه الحالة مشـمولة بقوله تعـــالى ﴿ أَفَمَن يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ الملك: ٢٢ . وكذلك في تقويم هدف معين قبل تنفيذ الخطط فإنك تتعامل مع منافع ومخاطر محتملة ، فلا يصح تقليل شأن التقويم الشامل والإعداد استناداً إلى انطباعك عن ذكاء ومهارة صانع الهدف . وترجع هذه الأمثلة إلى الهوى كما ذكرنا او إلى ضعف الإهتمام والإستخفاف بالعواقب . بل قد يتعمد خبراء الصراع إفسـاد محور معين لإلصاق الفسـاد بالمحاور الأخـرى ، وقـد يتعمدون العكس ، أي إدخال محور نظيف لإضفاء النظافة على محاور فاسـدة . وهذه مسـالك قديمة ومتجددة ، فقد قال تعـــالى ﴿ وَلَا تَلْبِسُوا۟ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُوا۟ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٤٢. ومن هذا النوع إيقاع خبر مسـتقبلي مجمل على محل معين بمجرد الحدس والتخمين ، ثم القيام بإجـراءات مكلفة جـداً (سـياسـية او اقتصادية او عسكرية) بناءً على ذلك!! ويقع في ذلك المسرفون فـي تأويل وفهم النصوص العقيدية عندهم ، سواء كانوا من المسلمين او من أهل الكتاب.

الغلو في الرموز والقادة (الرجل المقدس):

وهذا كثير فيمن غلبت عليهم التبعية من الأعضاء فهم يدافعون عن الرموز والقادة بكل حق او باطل ، ولا يبالي أحدهم بالدمار الكبير الذي يلحق المؤسسة كلها بسبب اولئك القادة ، بل لا يبالي بعضهم بتعطيل واجبات شرعية سياسية كبيرة لمجرد إبقاء المظهر الجميل على صورة القائد!!

الغفلة عن طرق وقواعد التقويم:

فإن التقويم يحتاج إلى تحليل دقيق لقاعدة المعلومات وقدرة على تمييز المحاور او البنود العالية الأهمية ، ووضع مقياس كمي او نوعي للتقويـم بحسب خصائص المشهد الذي نُـقَوِّمه ، ثم دراسـة دور المؤثـرات وسـائر ما سـبق ذكـره من أمـور . وأما الكسـول الذي يريد أن يُـقَوِّم من

غير بذل جهد كبير فالأجدر به أن يجلس في بيته . مثال ذلك التركيز على بعض العوامل وإهمال أخرى مهمة ، او الفشل في تقسيم المشهد إلى محاور وبنود مما يوهم بخط مستقيم يسهل تقويمه ، ولكنها في الحقيقة خطوط عديدة كثيرة التقاطع ويتعذر تقويمها إلا بعد تفكيكها لتقويم كل جزء ثم تقويم التفاعل بين الأجزاء . وكذلك النقص والخطأ في تقويم أنظمة التقنيات الضرورية في مختلف المجالات.

الإسراف في التساهل او التشدد او التبرير:

فالإسراف في التساهل في غير الأمور الشخصية ، معناه إعطاء الشخص ما لا يستحقه من حقوق الآخرين ، وهذا ظلم واضح . وأما الإسراف في التشدد فهو ضرب من الشح ، فالشحيح يصعب عليه إظهار فضائل الآخرين ومزاياهم ، وهذه معصية يُحاسب عليها كما قال تعالى ﴿ **وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ** ﴾ الأعراف: ٨٥، وقال تعالى ﴿ **وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكْتَالُواْ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾** ﴾ المطففين: ١ – ٣. وبعض الناس ليست لهم رؤية واضحة ، ولذلك يميلون إلى تسويغ كل موقف وتمشية كل سياسة ، وقد اضمحلت عندهم كثير من الحدود بين الخطأ والصواب والحق والباطل . وهؤلاء لا نفع فيهم في التقويم ، وإنما يراد من المقوِّم أن يكون كالطبيب الحاذق الذي يُتقن علامات الصحة ويشخص العلامات المَرضية بثقة وسرعة.

ومن الأمور الشائعة اختلاف المقوّمين في التشدد والتساهل ، ولذلك فإنك إذا أردت مقارنة تقويم بتقويم سابق او مقارنة تقويم أحد القادة بقائد آخر ، فينبغي أن تصدر التقويمات من جهة مؤهلة واحدة ، ثم يمكن مقارنة تقويمها بتقويم جهة أخرى . وقريب من ذلك ضعف التماسك الداخلي (النفسي) للمقوِّم ، وله علامات ، منها التأثر بالشائعات ، ومنها الخوف من تبعات التقويم ولذلك يلجأ إلى تسويات وتبريرات تُبعده عن المشاكل.

التقويم بمعزل عن الإتجاه الإستراتيجي:

وهذا خطأ كبير وكثير الوقوع . يوضح الأمر أن المؤسسة السياسية او الحكومية بطبيعتها مأمورة بمعالي الأمور وبأعظم الحسنات الممكنة . وموضع الخطأ هو أن العاملين حين يرون أن إقامة الأولويات العالية هدف بعيد الأمد ، فانهم يتحولون إلى أهداف أخرى منقطعة عن الأهداف الكبرى ولا تُقرب إليها ، ثم تقع المؤسسة في خدعة التقويم الجيد للأداء ولإنجاز هذه الأهداف الجديدة ، علماً أنها صرفت جهد العاملين عن الأهداف الكبرى واشغلتهم بأهداف غير مجدية او محدودة الفائدة.

والواجب حين ترى الأهداف الكبرى بعيدة المدى هو أن تبحث عن أعمال واهداف فرعية تخدمها من بعيد وتقرب إليها . وعليك أن تراجع نفسك بصورة منتظمة لتعرف ماذا فعلت لتتقدم نحو الأهداف الكبرى؟ وعليك أن تسأل نفسك في كل مشروع للمؤسسة وفي كل نشاط: هل يقرب إلى الأهداف الكبرى؟ وبخلاف ذلك فإن كل إنجاز لا يخدم الأهداف الكبرى ولا يقرب إليها او يشغل العاملين عن الأنشطة المقربة ، فإن تقويمه من الناحية الإستراتيجية ليس بالجيد.

تقويم النوايا والدوافع

تمهيد في تقويم النوايا:

قال تعالى ﴿ وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ ۚ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ ٱللَّهُ ۖ وَٱللَّهُ خَيْرُ ٱلْمَٰكِرِينَ ﴾ الأنفال: ٣٠ ، فتدبر لام التعليل في بداية الخيارات الثلاثة للمكر كما في عبارة ﴿لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ ﴾ ، فإنها تدل على أن نواياهم ودوافعهم في ذلك المكر تدور على ثلاثة خيارات ، وهي: إعاقة حركة رسول الله ﷺ بأي طريقة كانت او قتله او إخراجه . غير أن تلك النوايا تحتاج إلى خطوات متسلسلة في محاولة الوصول إليها . ونحو ذلك

يُقال في أعمالهم المتسلسلة بهدف إطفاء نور الله تعالى ، كما ينبه إليه قوله عز وجل ﴿ يُرِيدُونَ أَن يُطْفِـُٔواْ نُورَ ٱللَّهِ بِأَفْوَٰهِهِمْ وَيَأْبَى ٱللَّهُ إِلَّآ أَن يُتِمَّ نُورَهُۥ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْكَٰفِرُونَ ﴾ التوبة: ٣٢. فهذه النوايا والدوافع أي الغايات النهائية ، ينبغي للمؤمن الحكيم أن يفهمها في الخطوات الأولى من تلك الأعمال او قبل البدء بالخطوة الأولى ، كي يعرف كيف يكبحها او يُعِدُّ لمواجهتها ، وقد ذكرنا هذا الأصل في الكلام عن تقويم المؤسسات والدول الأجنبية.

وقال تعالى ﴿ ٱلْخَبِيثَٰتُ لِلْخَبِيثِينَ وَٱلْخَبِيثُونَ لِلْخَبِيثَٰتِ ۖ وَٱلطَّيِّبَٰتُ لِلطَّيِّبِينَ وَٱلطَّيِّبُونَ لِلطَّيِّبَٰتِ ۚ أُوْلَٰٓئِكَ مُبَرَّءُونَ مِمَّا يَقُولُونَ ۖ لَهُم مَّغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴾ النور: ٢٦، فالخبيثات من الأعمال متوقعة من الخبيثين من الناس ، والخبيثون من الناس للخبيثات من الأعمال ، ويقابل ذلك الطيبات من الأعمال للطيبين من الناس . فلا شك أن الأعمال عند دراستها تُعطي فكرة عن النفس ، ويمكن أن تكون فكرة مجملة او محددة بدقة.

ومن هذا الأصل قول النبي ﷺ « أَلاَ وَإِنَّ فِي الجَسَدِ مُضْغَةً: إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الجَسَدُ كُلُّهُ ، وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الجَسَدُ كُلُّهُ ، أَلاَ وَهِيَ القَلْبُ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما ، واضح أن تقويم ما في القلب ، أي النوايا او الإرادات او الدوافع ، يعتمد على تقويم ما يخرج من الجسد من أقوال وأفعال . وهذا أصل كبير في اتخاذ المواقف . ومن لم يفهم ذلك ابتداءً فلا ينبغي له بحال من الأحوال أن يغفل عنه ثانية ، ولذلك صح في حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ » رواه مسلم والبخاري . وبعبارة أخرى ، فإن سلوك الإنسان دليل على نواياه ، يؤكد ذلك نحو قوله تعالى ﴿ أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُواْ لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُۥ مِنۢ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٧٥.

ومن الأمثلة الفقهية المشهورة في تقويم النوايا ، قضية تقدير القصد في الأحكام القضائية ، كالحكم على من قتل إنساناً بأنه قاتل متعمد وأنه لذلك مشمول بحكم القصاص ، فإن تقدير نية العمد تستند عادة إلى القرائن العملية والقولية كالآلة التي سببت الموت وطريقة استعمالها ،

ويمكن إثبات العمد بذلك وإن زعم القاتل أنه غير عامد ، وهذا المعنى ثابت في كلام الفقهاء من مختلف المذاهب . قال تعالى ﴿ وَمَن يَقْتُلْ مُؤْمِنًا مُّتَعَمِّدًا فَجَزَآؤُهُۥ .... ﴾ النساء: ٩٣، وقال تعالى ﴿ كُتِبَ عَلَيْكُمُ ٱلْقِصَاصُ فِى ٱلْقَتْلَى ﴾ البقرة: ١٧٨. وقال تعالى ﴿ وَلَوْ أَرَادُوا۟ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا۟ لَهُۥ عُدَّةً وَلَٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُوا۟ مَعَ ٱلْقَٰعِدِينَ ﴾ التوبة: ٤٦ ، فتدبر أن الآية الكريمة نفت عن المنافقين إرادة الخروج إلى الجهاد بسبب إنتفاء لوازمه العملية ، ولا شك أن الحكم على الإرادة هو نفسه الحكم على النوايا والدوافع.

الصلة بين السلم الداخلي وتقدير النوايا:

عن أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره . فلا يحل إدعاء شر او سوء على مسلم إلا بدليل يقتضي الإدعاء ، سواء كان الإدعاء على النوايا او الأعمال ، ويلحق بالمسلمين كل من هو مشمول بالسلم الداخلي من غير المسلمين.

ولكن إذا وُجِدت أعمال غير سليمة فإنها كما ذكرنا قبل قليل ، يمكن بحسب القرائن أن تثير الأسئلة عن النوايا ، أي يكون ذلك سبباً للتفكير بآثار تلك الأعمال والدوافع إليها ، وهل تقتضي إجراءات تغيير من أجل الحفاظ على السلم الأهلي؟ مثال ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « لَا يُمْنَعُ فَضْلُ الْمَاءِ لِيُمْنَعَ بِهِ الْكَلَأُ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، وفي لفظ « لَا تَمْنَعُوا فَضْلَ الْمَاءِ لِتَمْنَعُوا بِهِ الْكَلَأَ » رواه مسلم والبخاري أيضاً ، والحديث يشمل من يملك بئراً في أرض له . وتدبر عبارة « لِتَمْنَعُوا » ، فإن ظاهرها يشمل من تعمد وضع الحواجز المادية والمعنوية لمنع فضل الماء . وذكرنا قبل قليل من قتل إنساناً مدعياً أنه غير عامد ، ولكن القرائن تشهد بخلاف قوله . وقريب من ذلك يُقال في قوله تعالى ﴿ وَلَا تُمْسِكُوهُنَّ ضِرَارًا لِّتَعْتَدُوا۟ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَقَدْ ظَلَمَ نَفْسَهُۥ ﴾ البقرة: ٢٣١، فتدبر عبارة ﴿ لِّتَعْتَدُوا۟ ﴾ ، فإنها تنبه إلى

إمكان أن تقوم دلائل على أن الإمساك كان بدافع العدوان . وكذلك قوله تعالى ﴿ لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ ﴾ النساء: ١٤٨ .

وفي أحوال أخرى كثيرة ، وخاصة بين النخب الصالحة وأصحاب السلوك القويم ، فإنه لا يُكتفى بعدم الإتهام بلا حجة ، ولكن ينبغي حسن الظن ونفي القبائح المنسوبة ، ينبه إليه قوله تعالى ﴿ لَّوْلَآ إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا۟ هَٰذَآ إِفْكٌ مُّبِينٌ ﴾ النور: ١٢ .

وينبغي التأكيد هنا على أهمية سعة الأفق في رؤية الدوافع المحتملة وراء العمل الخاطئ ، فلو أن رجلاً مسلماً في الظاهر تصرف تصرفاً يُحتمل أن يكون بسبب الكفر والردة او المعصية او الجهل ، فلا يجوز تكفيره ولا استدراجه إلى إظهار الكفر الصريح ، غير أنه يصير موضع ريبة وحذر . فقد صح من حديث أبي سعيد الخدري أن رجلاً اعترض على قسمة رسول الله ﷺ ، وقال: يَا رَسُولَ الله، اتَّقِ اللهَ، فَقَالَ « وَيْلَكَ أَوَلَسْتُ أَحَقَّ أَهْلِ الْأَرْضِ أَنْ يَتَّقِيَ اللهَ » ، قَالَ: ثُمَّ وَلَّى الرَّجُلُ، فَقَالَ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ: يَا رَسُولَ الله، أَلَا أَضْرِبُ عُنُقَهُ؟ فَقَالَ « لَا، لَعَلَّهُ أَنْ يَكُونَ يُصَلِّي » ، قَالَ خَالِدٌ: وَكَمْ مِنْ مُصَلٍّ يَقُولُ بِلِسَانِهِ مَا لَيْسَ فِي قَلْبِهِ، فَقَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « إِنِّي لَمْ أُومَرْ أَنْ أَنْقُبَ عَنْ قُلُوبِ النَّاسِ وَلَا أَشُقَّ بُطُونَهُمْ » ، قَالَ: ثُمَّ نَظَرَ إِلَيْهِ وَهُوَ مُقَفٍّ ، فَقَالَ « إِنَّهُ يَخْرُجُ مِنْ ضِئْضِئِ هَذَا قَوْمٌ يَتْلُونَ كِتَابَ الله رَطْبًا لَا يُجَاوِزُ حَنَاجِرَهُمْ ، يَمْرُقُونَ مِنَ الدِّينِ كَمَا يَمْرُقُ السَّهْمُ مِنَ الرَّمِيَّةِ » رواه مسلم والبخاري في سياق حديث . معنى ذلك أننا في الحكم على سلوك سيء يمكن أن يقدح في العقيدة ، فليس هدفنا إستدراجه للتصريح بالكفر والقضاء عليه بحكم الردة . يؤيد ذلك أن النبي ﷺ حاور ذلك الرجل محاورة قصيرة جداً ولم يلح في إخراج دواخله واستدراجه لإظهار الكفر . ولذلك يمكن القول: بعدم صحة استدراج المشبوهين إلى إظهار الكفر وما يترتب على التكفير ، ومن فوائد ذلك المحافظة على تماسك الصف الداخلي وترك او تقليل إثارة ما يزلزل هذا التماسك ، ومما يدل على ذلك قوله ﷺ في رواية أخرى لهذا الحديث « معاذ الله أن يتحدث الناس أني أقتل أصحابي » رواه مسلم وغيره.

ولكن الذي لا شك فيه أيضاً أن قصة هذا الحديث سوف تؤدي إلى جعل ذلك الرجل موضع ريبة وحذر مما قد يقتضي متابعته ورصد تصرفاته . تنبه إلى ذلك عبارة « إِنَّهُ يَخْرُجُ مِنْ ضِئْضِئِ هَذَا قَوْمٌ ...... » ، الضِئضِئ هُوَ أصل الشَّيْء ومعدنه ، ولعل المراد: يخرج من أصله المعنوي ومَعْدِنه في المذهب والفكر الخبيث ، كما في قول الشاعر: فِي ضِئْضِئِ المَجْدِ وبُؤْبُوءِ الكَرَمْ . يؤيد كل ذلك أن المنافقين في عهد النبوة لم يُحكم عليهم بحد الردة ، ولكنهم عوقبوا بالأخذ المعنوي والإداري ، فكانوا يُلمزون بالنفاق وما يتبع ذلك من تضييق التعامل معهم.

يؤكد ذلك أيضاً قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ جَٰهِدِ ٱلْكُفَّارَ وَٱلْمُنَٰفِقِينَ وَٱغْلُظْ عَلَيْهِمْ ۚ وَمَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۖ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴾ التوبة: ٧٣، فوجوب جهاد المنافقين يقتضي ربط سلوكهم بنواياهم ، وكان جهادهم جهاداً مدنياً يعتمد على فضح أمرهم ولمزهم بالنفاق وما يتبع ذلك من عزل اجتماعي وتضييق مدني . فلا شك أن ذلك كله يتضمن النظر في القرائن القولية والعملية الدالة على دواخلهم . غير أن عملية الفحص الواعية هذه لم تشمل استدراجهم إلى إظهار الكفر ، فلم يؤخذوا بحد الردة.

ومن أمثلة اتخاذ موقف من الفاسق قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقُۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ ﴾ الحجرات: ٦. ويؤيد هذا النظر كله قوله تبارك وتعالى ﴿ مَّا كَانَ ٱللَّهُ لِيَذَرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَآ أَنتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ ٱلْخَبِيثَ مِنَ ٱلطَّيِّبِ ۗ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُطْلِعَكُمْ عَلَى ٱلْغَيْبِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَجْتَبِى مِن رُّسُلِهِۦ مَن يَشَآءُ ۖ ﴾ آل عمران: ١٧٩، فالتمييز بين الخبيث والطيب ليست بإطلاع غير الرسل على الغيب ، ولكن برصد الأقوال والأعمال والمواقف.

أهمية تأريخ الإنسان وسوابقه:

سبق ذكر هذا الأصل في الكلام عن من يصلح للقيادة ، تحت عنوان «تأريخ المرشح للقيادة وعمره» وكذلك في (المنطلق) . وقال تعالى ﴿ وَٱلْبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ وَٱلَّذِى

خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًاۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْآيَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ ﴾ الأعراف: ٥٨ ، وقد سبق تفسير هذه الآية الكريمة تحت عنوان «البيئة الطيبة».

نوايا إلصاق الأهواء بالإسلام:

وفي تأريخ الإسلام أمثلة كثيرة من ذلك ، منها ما هو عمل فردي ومنها ما هو عمل جماعي ، وتشترك كلها في تقديم صورة خارجية لصلاة او زكاة او شهادة او جهاد او إصلاح ، وأما المضمون الداخلي فليس بصلاة ولا زكاة ولا شهادة ولا جهاد ولا إصلاح . وتدبر في ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: « إِنَّ أَوَّلَ النَّاسِ يُقْضَى يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَيْهِ رَجُلٌ اسْتُشْهِدَ ، فَأُتِيَ بِهِ فَعَرَّفَهُ نِعَمَهُ فَعَرَفَهَا، قَالَ: فَمَا عَمِلْتَ فِيهَا؟ قَالَ: قَاتَلْتُ فِيكَ حَتَّى اسْتُشْهِدْتُ ، قَالَ: كَذَبْتَ وَلَكِنَّكَ قَاتَلْتَ لِأَنْ يُقَالَ: جَرِيءٌ ، فَقَدْ قِيلَ ، ثُمَّ أُمِرَ بِهِ فَسُحِبَ عَلَى وَجْهِهِ حَتَّى أُلْقِيَ فِي النَّارِ ..... » رواه مسلم وغيره في سياق حديث طويل.

وتدبر قوله تعالى ﴿ فَأَمَّا ٱلَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَٰبَهَ مِنْهُ ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦۗ وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُۥٓ إِلَّا ٱللَّهُۗ وَٱلرَّٰسِخُونَ فِي ٱلْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِۦ كُلٌّ مِّنْ عِندِ رَبِّنَا ﴾ آل عمران: ٧ ، فتدبر عبارة ﴿ ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦ ﴾ ، فإن الإبتغاء هو الإرادة والغاية التي في النفس ، والمعنى أن لهم في تتبع المتشابهات نوايا دفينة للوصول إلى الفتنة والشر ، ولذلك قال تعالى ﴿ فِي قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ ﴾ ، أي في دواخلهم . وأهل الزيغ المذكورون يظنون لاستهتارهم أنهم يستطيعون تفسير آيات القرآن الكريم ، غير أن بينهم وبين تفسير القرآن حجاباً منيعاً ، وإنما سبيلهم في ذلك تبديل المعاني وإلصاق أهوائهم بالإسلام . وذلك أن الأكنة على القلوب او العقول والتي تمنع من الفقه في القرآن تتناسب شدتها مع درجة الزيغ.

ولذلك قلنا في (ثمار التنقيح) إن الفرق بين المبتدع وغير المبتدع من المخطئين هي النية اوالإرادة وكذلك علامات الخير ، ومن أعظمها نعمة فهم كلام الله تعالى . فمن أهم علامات

نوايا السوء في بيئة المسلمين هو الإصرار على أحكام خاطئة منسوبة إلى الإسلام مع التعري من معرفة أدوات فهم القرآن والسنة.

ومثل ذلك عمليات الصد عن الديـن من طريـق خلطه بأفكار غير صحيحة او تطبيقات فاسدة ، وذلك لتشويه المضامين الدينية وتنفير الناس منها ، وهذا بعض ما يشمله نحو قوله تعالى ﴿ ٱشْتَرَوْا۟ بِـَٔايَـٰتِ ٱللَّهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَصَدُّوا۟ عَن سَبِيلِهِۦٓ ﴾ التوبة: ٩، وقوله تعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ مِن رَّسُولٍ وَلَا نَبِىٍّ إِلَّآ إِذَا تَمَنَّىٰٓ أَلْقَى ٱلشَّيْطَـٰنُ فِىٓ أُمْنِيَّتِهِۦ فَيَنسَخُ ٱللَّهُ مَا يُلْقِى ٱلشَّيْطَـٰنُ ثُمَّ يُحْكِمُ ٱللَّهُ ءَايَـٰتِهِۦ ۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٥٢﴾ لِّيَجْعَلَ مَا يُلْقِى ٱلشَّيْطَـٰنُ فِتْنَةً لِّلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ وَٱلْقَاسِيَةِ قُلُوبُهُمْ ۗ وَإِنَّ ٱلظَّـٰلِمِينَ لَفِى شِقَاقٍۭ بَعِيدٍ ﴿٥٣﴾ وَلِيَعْلَمَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ أَنَّهُ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكَ فَيُؤْمِنُوا۟ بِهِۦ فَتُخْبِتَ لَهُۥ قُلُوبُهُمْ ۗ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَهَادِ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴿٥٤﴾ ﴾ الحج: ٥٢ - ٥٤، التمني هنا هو المسموع من القراءة او الكلام والحديث ، فما من نبي ولا رسول إلا إذا تكلم ألقى الشيطان المعاني الفاسدة في كلامه ليكون فتنة للزائغين وتثبيتاً للمهتدين ، ولنا في (ثمار التنقيح) تفسير مفصل لآيات سورة الحج . ويجمع كل ذلك قوله تعـالى ﴿ وَلَا تَلْبِسُوا۟ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَـٰطِلِ وَتَكْتُمُوا۟ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٤٢.

من أحكام إضمار الفساد وراء ستار من الدين:

الآيات في قصة مسجد الضرار تتضمن فوائد عظيمة تشمل العمل الفردي والجماعي ، فنستعين بالله تعالى في بيانها . قال الله عـز وجـل ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُوا۟ مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًۢا بَيْنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبْلُ ۚ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَآ إِلَّا ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَٱللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَـٰذِبُونَ ﴿١٠٧﴾ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ۚ لَّمَسْجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِ ۚ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُوا۟ ۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُطَّهِّرِينَ ﴿١٠٨﴾ ﴾ التوبة: ١٠٧

– ١٠٨، ومن الفوائد المتعلقة بما نحن فيه ، **الفائدة الأولى**: الضرار مصدر ضارَّ وهي صيغة مبالغة من ضَرَّ . والإرصاد الإنتظار والترقب والتهيئة والإعداد للأمر ، فاللفظ يشمل مضامين الإختراق ومضامين التعبئة المعادية . وسائر المفردات معروفة . **الفائدة الثانية**: يوضح وجود النوايا والدوافع الفاسدة عبارة ﴿ ضِرَارًا ﴾ وما بعدها ، فإنها مفعول من أجله منصوب ، أي اتخذوا مسجداً من أجل الضرار ومن أجل الكفر ومن أجل التفريق بين المؤمنين ومن إجل الإرصاد للمحاربين لله تعالى ولرسوله ﷺ ، وإعداد المواقع لهم ، أي إنشاء علاقات داخلية وخارجية لتلك الأغراض . **الفائدة الثالثة**: إعدادهم لغطاء إسلامي في الظاهر فقط ، وهو صورة المسجد ثم دعواهم او شعارهم المعلن كما في عبارة ﴿ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَآ إِلَّا ٱلْحُسْنَىٰ ﴾. وعمليات تغطية النوايا تعني وجود خبرة في التمويه والخداع ، وقد روى الإمام الطبري وغيره وجوها من أعمال التمويه في اتخاذ مسجد الضرار . **الفائدة الرابعة**: ما كان عارياً من المضمون ، أي عارياً من الشروط الشرعية ، فليس بشيء . فإن كانت حركات الصلاة فليست بصلاة ، وإن كان طوافاً فليس بحج ولا عمرة ، وإن كان قتالاً فليس بجهاد ، وإن كان مكاناً للصلاة فليس بمسجد لعبادة اللّه تعالى . يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ﴾ ، بالإضافة إلى ما رواه المفسرون والمؤرخون من هدم مسجدهم وتحريقه . **الفائدة الخامسة**: قد يقول قائل: إن القرآن الكريم كشف النوايا الخفية لمسجد الضرار ، فهل يمكن للناس كشف النوايا؟ والجواب وبالله تعالى التوفيق هو ما ذكرناه في التمهيد (العنوان الأول هنا) من الإعتماد على العلامات من الأقوال والتصرفات وما يُحتمل أن تتضمنه او تؤدي او تتحول إليه او تخدمه ، على نحو قوله تعالى ﴿ **أَمْ حَسِبَ ٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ أَن لَّن يُخْرِجَ ٱللَّهُ أَضْغَـٰنَهُمْ ﴿٢٩﴾ وَلَوْ نَشَآءُ لَأَرَيْنَـٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَـٰهُمْ ۚ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِى لَحْنِ ٱلْقَوْلِ ۚ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ أَعْمَـٰلَكُمْ ﴿٣٠﴾** ﴾ محمد: ٢٩ – ٣٠ ، وقوله تعالى ﴿ **يَحْذَرُ ٱلْمُنَـٰفِقُونَ أَن تُنَزَّلَ عَلَيْهِمْ سُورَةٌ تُنَبِّئُهُم بِمَا فِى قُلُوبِهِمْ ۚ قُلِ ٱسْتَهْزِءُوٓا۟ إِنَّ ٱللَّهَ مُخْرِجٌ مَّا تَحْذَرُونَ** ﴾ التوبة: ٦٤، فتدبر عبارة ﴿ **وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِى لَحْنِ**

﴿ ٱلْقَوْلِ ﴾ في سورة محمد ، وعبارة ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ مُخْرِجٌ مَّا تَحْذَرُونَ ﴾ في التوبة ، فلولا إمكان معرفة النوايا بمثل هذه العلامات ، لما استطاع الصحابة جهاد المنافقين والحذر منهم ، كما في قوله تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ جَـٰهِدِ ٱلْكُفَّارَ وَٱلْمُنَـٰفِقِينَ وَٱغْلُظْ عَلَيْهِمْ ﴾ التوبة: ٧٣ ، وقوله تعالى ﴿ هُمُ ٱلْعَدُوُّ فَٱحْذَرْهُمْ ۚ قَـٰتَلَهُمُ ٱللَّهُ ۖ أَنَّىٰ يُؤْفَكُونَ ﴾ المنافقون: ٤، وغير ذلك من الآيات في التعامل مع المنافقين . غير أن الفرق كبير بين اللبيب الفطن الذي يتنبه إلى العلامات المبكرة فيفكر في العمليات المتسلسلة المحتملة بعد ذلك كي يعرف كيف يكبحها او يواجهها او كيف يتيقن من نفيها إذا كانت غير مقصودة ، وبين البليد الذي فيه شعبة من الكب على الوجه فلا يرى سعة المشهد ولا امتداداته المحتملة إلى الأمام ومن الخلف ، أي لا يرى سلسلة العمليات ومجالاتها إلا بعد أن تكتمل وتقع المصيبة . فالأول يصلح لتحليل المشهد المركب وللعمل الإستراتيجي ، والثاني ينبغي أن يكون بعيداً عن متطلبات القضايا المركبة . فلا شك أن الله تعالى ذكر لنا هذه القصة وبهذه العبارات المحكمة كي نتعلم كيف نكشف المقاصد الخبيثة . **الفائدة السادسة:** مفاصلة العمل الصُّوَري الخادع ، تدبر في ذلك عبارة ﴿ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ﴾ ، أي لا تكن أبداً مشاركاً ولا مساعداً في عمل من هذا النوع سواء كانت صورته الخارجية مسجداً او حزباً او سياسة او جهاداً او إصلاحاً . وذلك لأن الحكم للعلة او لموجب الحكم بعموم صيغته كما في عبارة ﴿ ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًۢا بَيْنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبْلُ ﴾ ، وهذه كلها نكرات في سياق معنى الشرط دون صيغته ، فهي تفيد تعليق حكم ﴿ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ﴾ على كل فرد من النوع وكأنها صيغة شرط ، أي يكون حكمها عاماً بصرف النظر عن صورة الضرار والكفر والتفريق . ونذكر هنا أن كل واحدة من الكلمات المعطوفة تكفي لإيجاب الحكم ، على نحو قوله تعالى ﴿ مَا سَلَكَكُمْ فِى سَقَرَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا۟ لَمْ نَكُ مِنَ ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٤٣﴾ وَلَمْ نَكُ نُطْعِمُ ٱلْمِسْكِينَ ﴿٤٤﴾ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴿٤٥﴾ وَكُنَّا نُكَذِّبُ بِيَوْمِ ٱلدِّينِ ﴿٤٦﴾ ﴾ المدثر: ٤٢ – ٤٦، فدخول سقر يستحقه من اتصف بأي وصف من هذه الأوصاف سواء اقترن بالأوصاف الأخرى

او لم يقترن . **الفائدة السابعة**: التفخيم والتشديد في عبارات الآيات في القصة ينبه إلى الأثر السيء الكبير لخمسة مضامين قام عليها مسجدهم ، وهي: صورة دينية خادعة في شأن عام والتخطيط لضرر عام وخدمة الكفر وعمليات تفريق المؤمنين وعمليات الإختراق والتعبئة المعادية (الإرصاد) ، فهذه كلها مفاسد كبرى . **الفائدة الثامنة**: القصة هنا في اتخاذ مسجد ضرار ، والأصل في المسجد أنه بيت الله تبارك وتعالى وأنه يضم أعلى معاني العبادة والإخلاص له عز وجل ، فإذا استطاع الفاسدون تغليف فسادهم بصورة مسجد ، فمن الأخف عليهم تغليف أنواع الأعمال الفاسدة بغلاف ظاهري لأي نشاط من الأنشطة الإسلامية كالعمل السياسي والإقتصادي والثقافي وغيرها ، ويوجد في الدنيا عدد كبير من الخبراء في هذا التغليف . **الفائدة التاسعة**: أهمية ملازمة أصحاب النوايا النقية الطيبة وإمكان رؤية علاماتها ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ لَّمَسْجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِ ۚ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُوا۟ ۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُطَّهِّرِينَ ﴾، فإن تعليق الحكم على التأسيس على التقوى ينبه إلى إمكان التعرف إلى هذا المعنى الباطن.

الدور الكبير للقادة في تحريك نوايا الخير او الشر:

للقيادات بدوافعهم وغاياتهم أثر مصيري كبير على أتباعهم ، ومع ذلك نجد كثيراً من الناس ينساقون وراء قيادات شبه مستترة ، وليس لديهم من المعلومات عن دوافعهم وغاياتهم إلا القليل غير الكافي . ومعرفة القيادة ليست معرفة بخصائص رجل معين ، ولكنها معرفة بالمؤسسة القيادية ، وما هي دوافعها وغاياتها الحقيقية ، وكذلك ما هو منهاجها العملي وطرق الإدارة فيها ، وهل تسمح هذه الطرق بتوغل الفساد أم لا وهل يمكن تحسينها أم لا ، وهل توجد أصابع خفية تتحكم فيها؟

وقد تقدم بعض الكلام عن تأثير القادة في أواخر المبحث الثاني ، أي الفقرة الخامسة تحت عنوان «التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية» ، وهو أصل عام يشمل ما نحن فيه هنا .

ونزيد هنا بعض ما ذكرناه في (المنطلق) من تأثير فساد القيادات ، وذلك أن الجماعة إذا لم تجتهد في الإصلاح والتغيير ، فإنها من حيث الجملة تتحرك بفساد ودوافع قيادتها وقد تؤاخذ على ذلك .

وفي ذلك أدلة عديدة ، نذكر منها قوله عز وجل ﴿ وَإِذَآ أَرَدۡنَآ أَن نُّهۡلِكَ قَرۡيَةً أَمَرۡنَا مُتۡرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيۡهَا ٱلۡقَوۡلُ فَدَمَّرۡنَٰهَا تَدۡمِيرٗا ﴾ الإسراء: ١٦ ، أي أمرناهم بالطاعة ففسقوا بالعصيان ، وإنما يكون ذلك حين ينتشر فسق المترفين ويمتد في القرية أي حين يكون المترفون هم القادة او هم اصحاب النفوذ ولا رادع لهم من القادة ، يؤيد ذلك قراءة عليّ وابن عباس وأبي عثمان النهدي «أمّرنا» بتشديد الميم بمعنى جعلناهم أمراء . وكثير من فساد المترفين قد يكون باطناً وعليه طلاء مزخرف من الصلاح والشرعية ، وقد لا يشعر كثير من العامة بالفساد الباطن ، ولكن يؤاخذ بالذنب من العامة من كان سبب غفلته هو تعمد إهمال طرق الإحساس والشعور . وكذلك قوله تعـالى ﴿ إِنَّ فِرۡعَوۡنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا كَانُواْ خَٰطِـِٔينَ ﴾ القصص: ٨ .

وعَنْ زَيْنَبَ بِنْتِ جَحْشٍ قَالَتْ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ الله أَنَهْلِكُ وَفِينَا الصَّالِحُونَ؟ قَالَ « نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الْخَبَثُ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق حديث ، ومعلوم أن الخبث لا ينتشر إلا إذا كانت الحكومة فاسدة ، او كان الفاسدون هم أصحاب النفوذ على الحكومة.

وتدبر قوله تعالى ﴿ وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱقۡتَتَلُواْ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَهُمَاۖ فَإِنۢ بَغَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا عَلَى ٱلۡأُخۡرَىٰ فَقَٰتِلُواْ ٱلَّتِي تَبۡغِي حَتَّىٰ تَفِيٓءَ إِلَىٰٓ أَمۡرِ ٱللَّهِ ﴾ الحجرات: ٩ ، فتدبر عبارة ﴿ فَقَٰتِلُواْ ٱلَّتِي تَبۡغِي ﴾ ، وليس: الذين يبغون ، وذلك لأن العبرة بالجماعة او الفئة هو منهجها وسياساتها التي أقرتها القيادة والتي تشمل من الناحية العملية كل من أنضم إليها وإن تفاوتت درجاتهم ، ولكنها لا تشمل من كان مقاوما للبغي كما سنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى . يوضح شدة تأثير فساد القيادات حديث أَبِي سَعِيدٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لِكُلِّ غَادِرٍ لِوَاءٌ يَـوْمَ الْقِيَامَةِ ، يُرْفَعُ لَهُ بِقَـدْرِ غَدْرِهِ ، أَلَا وَلَا غَادِرَ أَعْظَمُ غَدْرًا مِنْ أَمِيرِ عَامَّةٍ » رواه مسلم وأحمد.

ومما يوضح أحكام التحرك مع القادة على غير بصيرة حديث عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهَّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « يَغْزُو جَيْشٌ الكَعْبَةَ ، فَإِذَا كَانُوا بِبَيْدَاءَ مِنَ الأَرْضِ يُخْسَفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِرِهِمْ » ، قَالَتْ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللّـهِ، كَيْفَ يُخْسَفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِرِهِمْ ، وَفِيهِمْ أَسْوَاقُهُمْ وَمَنْ لَيْسَ مِنْهُمْ؟ قَالَ « يُخْسَفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِرِهِمْ ثُمَّ يُبْعَثُونَ عَلَى نِيَّاتِهِمْ » رواه الإمام البخاري وابن حبان . وفي رواية أن النبي ﷺ قال « نَعَمْ ، فِيهِمُ الْمُسْتَبْصِرُ وَالْمَجْبُورُ وَابْنُ السَّبِيلِ ، يَهْلِكُونَ مَهْلَكًا وَاحِدًا وَيَصْدُرُونَ مَصَادِرَ شَتَّى ، يَبْعَثُهُمُ اللهُ عَلَى نِيَّاتِهِمْ » رواه الإمام مسلم . وفي رواية من حديث أُمِّ سَلَمَةَ ، قَالَتْ: ذَكَرَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهَّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْجَيْشَ الَّذِي يُخْسَفُ بِهِمْ ، فَقَالَتْ أُمُّ سَلَمَةَ: يَا رَسُولَ اللّـهِ، لَعَلَّ فِيهِمُ الْمُكْرَهَ؟! قَالَ « إِنَّهُمْ يُبْعَثُونَ عَلَى نِيَّاتِهِمْ » رواه ابن ماجه والترمذي ، وصححه الألباني وشعيب الأرنؤوط . وهذا الجيش الذي يغزو الكعبة فيخسف به هو من أمة الإسلام كما يُفهم رواية مسلم الكاملة.

وفي بعض الأحوال تزدحم المعطيات الصحيحة والفاسدة ، فيُخدع كثير من عامة الناس ، وتبقى المسؤولية الكبرى على القيادات التي تعرف حقيقة الدوافع والنوايا . ولعل من ذلك الخبر عن يزيد ابن الأصم قال سُئل عليّ عن قتلى يوم صفين فقال: قتلانا وقتلاهم في الجنة ويصير الأمر إليّ وإلى معاوية . رواه ابن ابي شيبة بإسناد صحيح (المصنف ١٥/ ٣٠٣) ، فعلى تقدير أن معنى قول عليّ عليه السلام «ويصير الأمر إليّ وإلى معاوية» ، أي يصير أمر القتال بمقاصده الحقيقية اليهما ، وبعبارة أخرى يصير الحساب عند الله تعالى بينهما لأن كل واحد منهما هو إمام فئته ويعرف دواخل نفسه ومضامين دعوته ، فإن علياً عليه السلام على هذا التقدير حمل جنود الفئة الباغية على النية الحسنة لأن تزاحم المعطيات فاق قدرتهم المعرفية ، وأما النوايا المستترة والدوافع الدفينة إنْ كانت موجودة فهي عند بعض القادة وبطانتهم . وأما تفسير العبارة بان علياً عليه السلام توقع أن ينقسم أمر الإمامة بينه وبين معاوية ، فتأويل محتمل وليس بالراجح ، لأن دولة الاسلام كانت منقسمة فعلاً قبل صفين ، أي منذ اقتطع معاوية الشام من سلطان الخلافة وتأمر

عليها وإنْ لم يسم نفسه خليفة في بداية الأمر ، كما أن سياق الخبر هو الحكم الشرعي لقتلى صفين ، وليس المصير المستقبلي للمعركة والغلبة فيها ، والله تعالى أعلم.

وعلى أي حال ، فإن الذي يرجو النجاة في مثل هذه الأحوال هو من يحاول الإصلاح ويقاوم الظلم ، كما كان حال بني إسرائيل مع فرعون وقومه ، ويساعد عليه قوله تعالى ﴿ قُلْ أَرَءَيْتَكُمْ إِنْ أَتَىٰكُمْ عَذَابُ ٱللَّهِ بَغْتَةً أَوْ جَهْرَةً هَلْ يُهْلَكُ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلظَّـٰلِمُونَ ﴾ الأنعام: ٤٧، وقوله تعالى ﴿ فَتِلْكَ بُيُوتُهُمْ خَاوِيَةًۢ بِمَا ظَلَمُوٓا۟ ۗ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَةً لِّقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٥٢﴾ وَأَنجَيْنَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَكَانُوا۟ يَتَّقُونَ ﴿٥٣﴾ ﴾ النمل: ٥٢ – ٥٣.

الخطوات المتسلسلة:

ذكرنا في المبحث الثاني (التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية) أنه ينبغي عدم النظر إلى أي خطوة لدولة مؤثرة على أنها خطوة منقطعة فلا خطوات بعدها ، فهذا خطأ كبير . ولكن يجب في تحليل الخطوة البحث عن الدوافع وعن الخطوات المكملة وإن طال الأمد ، أي النظر إلى الخطوة على أنها يمكن جداً أن تكون جزءاً من عمل كبير مقطع إلى أجزاء متزامنة او متتابعة.

المبحث السادس

إدارة النفس والأعضاء

....

مقدمة

التحرك النافع او الإيجابية الحميدة

تقوم إدارة النفس على تحصيل ما يمكن تسميته بالإيجابية الحميدة ، أي صفة التحرك النافع وليس مطلق التحرك ، وهي نقيض « السلبية » وهي صفة الركود والتراجع والإكتفاء بالتفرج .

وكل ما يُذكر من أمور جيدة في هذا المجال فهو تفسير او تطبيق لقوله تعالى ﴿ **وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ۝٧ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَىٰهَا ۝٨ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ۝٩ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ۝١٠** ﴾ الشمس: ٧ – ١٠. في الآية الكريمة قَسَمٌ بالنفس وبالأنظمة الإلهية في تسويتها ، أي تعديلها وتقويمها . ونحتاج هنا إلى بيان معان في تفسير آيات سورة الشمس:

أما النفس في العربية ، فتُستعمل بمعنى الروح وبمعنى ذات الشيء وجملته ، كقولهم: أخرج نفسه من الأمر وجاء زيد نفسه . وتدبر ذكر النفس بصيغة التنكير والإفراد ، أما التنكير فيناسب التفخيم والإطلاق في كل نفس مخلوقة ، وأما إفراد النفس والضمير الراجع إليها فينبه إلى أن إلهام الفجور والتقوى هو حال كل نفس ، وبذلك يندفع احتمال إلهام التقوى للصالحين فقط وإلهام الفجور للفاجرين فقط.

وأما الإلهام: فهو: الإلقاء في داخل الشيء ، وأصله من اللَّهْم وهو الابْتِلاعُ ، والْتَهَمَ الشَّيْءَ: الْتَقَمَهُ او ابتلعه ، ولَهِمَ الماءَ لَهْماً: جرَعه . وجَيْشٌ لُهامٌ: كَثِيرٌ يَلْتَهِم كُلَّ شَيْءٍ ويَغْتَمِر مَنْ دَخَلَ فِيهِ أَي

يُغَيِّبُه ويَسْتَغْرِقُه . والمعنى أن الله تعـــالى ألقى في النفس دافع الفجـور ودافـع التقوى . وتدبـر عبـارة ﴿ فَأَلْهَمَهَا ﴾ ، فإن الفاء لتفريع الإلـهام على التسـوية.

وأما التزكية: فـي عبـارة ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ﴾ ، أي قد فاز ونجح وظفر من زكاها ، والزكاء هو النماء بالخير ، وذكرنا أن النفس تُطلق على الروح وعلى الإنسان بجملته . فأما تزكية الروح فهو تنميتها بالمعاني والأحوال الإيمانية ، وأول ذلك تنمية إلهام التقوى ، كالإيمان والإستعداد لفعل الخير والنفع . وأما تنمية الإنسان بجملته ، فتعني تنميته بالخير والنفع والتأهيل والمهارات والقُدُرات ، فإنه يُـقال: زكا الزرع إذا حصل منه نمو وبـركة ، وأرض زكية أي طيبة منتجة ، وكل شـيء يزداد وينمو وينتج فهـو يزكو زكاءً . فعلامة التزكية هـي النمو بالخير والإنتاج المعنوي والمادي منه ، وهذه هي حقيقة الإيجابية الحميدة ، وهي تستلزم مقاومة الركود وممارسة العطاء غير القليل المعنوي والمادي ، لأن المؤمن ليس ببخيل فإنتاجه ليس بحبيس ، فهو يمنح ما ينبغي منحه ويبيع ما يصح بيعه . وينبه إلى هذا الأصل أيضاً قوله تعالى ﴿ إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ ﴿٤﴾ فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٦﴾ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ﴿٧﴾ وَأَمَّا مَن بَخِلَ وَاسْتَغْنَىٰ ﴿٨﴾ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٩﴾ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَىٰ ﴿١٠﴾ ﴾ الليل: ٤ – ١٠. وقلنا إنه عطاء غير قليل لأجل قوله تعـــالى ﴿ أَفَرَءَيْتَ الَّذِي تَوَلَّىٰ ﴿٣٣﴾ وَأَعْطَىٰ قَلِيلًا وَأَكْدَىٰ ﴿٣٤﴾ أَعِندَهُ عِلْمُ الْغَيْبِ فَهُوَ يَرَىٰ ﴿٣٥﴾ ﴾ النجم: ٣٣ – ٣٥.

وأما الخيبة والتدسية: في عبارة ﴿ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ﴾ ، فالخيبة هي الفشل والرجوع من غير تحصيل الحاجة او المطلب . وأما الدَّسُّ والتدسية ، فهو نقيض التزكية . يُقال: دَسَا فلانٌ وهو يَدْسُـو دَسْـواً ودَسْـوة ، وهو نَقِيْضُ زَكا يَزْكُو زَكَاء ، فهو داسٍ ، ودَسّى نَفْسَه ، ودَسَى يَدْسُـو ، كذا في المحيط للصاحب بن عباد . ويُقَالُ دَسَـوْتُ الشَّـيْءَ أَدْسُـوهُ ، ومنه قوله تعـــالى ﴿ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ ﴾ النحل: ٥٩ . والدَّسيس من تدسه ليأتيك بالأخبار ، ودس نفسه مع الصالحين وليس هو منهم ، ومنه « فإن العرق دساس » ، أي دخَّال في خفاء .

ودس له السم ، أي وضعه خفية في طعام او شراب . فيستعمل اللفظ بمعنى إخفاء شيء في شيء او إدخاله فيه من حيث لا يشعر الآخرون او على حين غفلة منهم ، ويستعمل كناية عن الخسة وقلة الشأن . فتدسية النفس إدخالها في غير ما خُلقت لأجله ، أي إدخالها في الرذائل والفجور ، فيقل شأنها في الخير ويضيع قدرها عند الله تعالى ثم عند الصالحين ، وقد تكون عظيمة المكر والحيلة في الشر وذلك لغياب او إماتة إلهام الخير في داخلها ، فهي نفس خائبة لأنها محرومة مما خُلقت لتنجو به ، وإنما يتحرك فيها إلهام الفجور بمقاومة ضعيفة او معدومة . وتدسية النفس درجات ، فقد تجد الإنسان المُدَسَّى متثاقلاً في فعل الخير او متفرجاً بلا اتجاه او ممتنعاً ، وهذا كله حقيقة السلبية ، او تجده عدواً للخير . وينبغي التنبيه هنا أن الفاعل في زكاها ودساها هو نفس الإنسان ، أي أن ضمير الفاعل يرجع إلى ﴿ مَن ﴾ ، هذا هو ظاهر السياق ، وهو قول الزمخشري وشهاب الدين الحلبي في (الدر المصون) ومكي بن أبي طالب في تفسيره والآلوسي وغيرهم . وقد ذهب بعض المفسرين إلى جواز إعادة ضمير الفاعل إلى الله تعالى ، بتقدير: قد أفلح من زكاه الله وقد خاب من دساه الله ، ولا شك أن هذا التقدير مخالف لظاهر السياق ، ولذلك استبعده مكي بن أبي طالب في تفسيره إلا أن يتم تجويزه بحيلة ، أي بتقدير إعراب مخالف للظاهر!! وكذلك جعله شهاب الدين الحلبي منافياً لنظم القرآن الكريم . وقد جاء في القرآن إسناد التزكية إلى الله كما في قوله تبارك وتعالى ﴿ بَلِ ٱللَّهُ يُزَكِّي مَن يَشَآءُ ﴾ النساء: ٤٩ ، وكذلك جاء إسناد التزكية إلى الإنسان ، فلا إشكال في الإعراب الأول ، كقوله تعالى ﴿ يَتْلُواْ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ ﴾ البقرة: ١٥١، وقوله تعالى ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ ﴾ الأعلى: ١٤.

ومن النصوص التي تجمع هذه المعاني قوله تعالى ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَآ أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَىٰهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ النحل: ٧٦. فتدبر الإيجابية الحميدة والكفاءة ومقاومة الركود في من يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم ، خلافاً لصفة ﴿ لَا يَقْدِرُ

عَلَىٰ شَىْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَـٰهُ ﴾ ، فهذا راكد غير متحرك أي غير منتفع بنعم الله تعالى عليه ، فمثله كرجل أبكم لا يقدر على شيء.

ومن أقوى أدلة التحرك النافع ، نصوص الجهاد بمعناه العام ومن غير قصره على القتال في مواضع صلاحيته لمعناه الأصلي . فهذه النصوص ترفض الإنزواء والجلوس وراء الجدران ، وتوجب المقابلة والمواجهة بالحق والعدل في مختلف المجالات ، وسيأتي المعنى العام للجهاد ضمن عناوين «المكارم والمعالي» من هذا المبحث (أي السادس) إن شاء الله تعالى.

دخول الطريق (الإنطلاق)

القوة الدافعة والمعنويات العالية:

الحالة المعنوية هي مقدار الإندفاع والإندماج مع العمل والتحرق للقيام به على أتم وجه . ويحسن هنا أن نبدأ بما ذكرناه في (المنطلق) عن الغاية من الحياة وما ينبغي أن يندفع به الناس ، ثم نذكر إن شاء الله تعالى صوراً قرآنية رائعة من المعنويات العالية.

قال تعالى ﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِى وَنُسُكِى وَمَحْيَاىَ وَمَمَاتِى لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَـٰلَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُۥ ۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ ﴾ الأنعام: ١٦٢ – ١٦٣ ، المحيا والممات مصدران ميميان يجسدان حدثي الحياة والموت ، وكأن المعنى على حذف مضاف تقديره: أعمال الحياة وأعمال الموت ، وهذا مثل المصدر الميمي: المنقلب فكأنه يجسد ما تؤول اليه عملية الإنقلاب . يؤيد ذلك أن عبارة ﴿ لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَـٰلَمِينَ ﴾ تتعلق بما قبلها كله ، فكما يجب على المكلف أن يجعل صلاته كلها لله ونسكه كله لله تعالى ، فكذلك الحكم في أعمال الحياة كلها وأعمال التحضير للممات كلها ، والصيغة في الألفاظ الأربعة صيغة عموم لأنها نكرات مُعرّفة بالإضافة . ويؤكد هذا المعنى عبارة ﴿ وَبِذَٰلِكَ أُمِرْتُ ﴾ ، أي ذلك كله وجب علي أن أفعله ، فلو كان ماسبق ذكره خبراً محضاً لكان المناسب أن يُقال: وبذلك أُخبرت او بذلك آمنت . فالمقصود هنا أن العمل لله تعالى يشمل مجالات الحياة كلها

وكذلك التخطيط للمات . وكثير من الناس يفهمون كيف تكون الصلاة والصيام والحج والصدقة لله تعالى ، ولكنهم لا يفهمون كيف يكون لله تعالى ما يأخذون عليه خيراً او ربحاً في الدنيا من تجارة او صناعة او زراعة او مهنة كالتعليم والطب والإدارة وغيرها . والذي أفهمه من آية الأنعام أن الخير من أعمال الحياة كلها ينبغي أن يكون لله تعالى بما في ذلك أخذ الأجرة والربح على العمل ، فإنه العدل والنظام الضروري لأعمال الحياة ، خاصة إذا اقترن بالإجادة والإتقان وباجتناب الإثم ، وينبغي للمؤمن أن يستحضر النية وأن يدرب نفسه على هذا الأمر . يؤيد ذلك حديث أَبي ذَرٍّ ، أَنَّ النَّبِيّ ﷺ قَالَ « وَفِي بُضْعِ أَحَدِكُمْ صَدَقَةٌ » ، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله ، أَيَأتِي أَحَدُنَا شَهْوَتَهُ وَيَكُونُ لَهُ فِيهَا أَجْرٌ؟ قَالَ « أَرَأَيْتُمْ لَوْ وَضَعَهَا فِي حَرَامٍ أَكَانَ عَلَيْهِ فِيهَا وِزْرٌ؟ فَكَذَلِكَ إِذَا وَضَعَهَا فِي الْحَلَالِ كَانَ لَهُ أَجْرٌ » رواه مسلم وغيره في سياق حديث . معنى «بضع أحدكم» أي مواقعة زوجته.

وقال تعالى ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ النجم: ٣٩ – ٤١، السعي إلى الشيء هو مجمل تصرف ونشاط الإنسان لبلوغ ذلك الشيء ، ويُشعر بنوع من الـجِدّ وبحسب طاقة الإنسان . ومهما حاول الإنسان إخفاء بعض سعيه ، فإن جوهر او حقيقة عمله سوف يُرى في الدنيا ثم يُجزى عليه في الآخرة ، قال تعالى ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ التوبة: ١٠٥. وما أجمل قول التهامي في قصيدته الرائعة:

ثَوب الرِياء يَشِفُّ عَن ما تَحتَهُ ... فَإِذا التَحفتَ بِهِ فَإِنَّكَ عاري
لا ذَنبَ لي كَم رُمتُ كتم فَضائِلي ... فَكأَنَّما برقعت وَجه نَهاري
وَسترتُها بِتَواضعي فَتطلَّعت ... أَعناقها تَعلو عَلى الأَستارِ
وَالناسُ مُشتَبِهونَ في إِيرادِهِم ... وَتَبايِن الأَقوامِ في الإِصدارِ
لِلَّهِ دُرُّ النائِباتِ فَإِنَّها ... صَدأُ اللِئامِ وَصيقَلُ الأَحرارِ

وقال تعالى ﴿ ٱذۡهَبۡ أَنتَ وَأَخُوكَ بِـَٔايَٰتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكۡرِي ﴾ طه: ٤٢ ، أي لا تضعفا ولا تفترا في ذكري ، يُقال: ونَى يَـني وَنْياً إذا ضعف وفتر ، والواني الضعيف ، والوَنَى الفتور او تعب النفس ، ولا يَني يفعل كذا أي لا يزال.

وعن أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله ﷺ « الْمُؤْمِنُ الْقَـوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللّـه مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا ، وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ الله وَمَا شَاءَ فَعَلَ ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ » رواه مسلم وغيره ، وجاء في لفظ « فَإِنْ غَلَبَكَ أَمْرٌ ... » رواه أحمد والنسائي في سننه الكبـرى . فتدبر عبارة « احرِص على ما ينفعك » ، فإن الحرص هو شدة الإرادة والرغبة لتحصيل ما ينفع الإنسان في دينه ونفسه وعمله وأهله وسائر أنشطة حياته . وتدبر أنه حرص على ما ينفع وليس حرصاً على ما يعجبك او تشتهيه.

وطريق المؤمن في كل ذلك هو المنافسة والمغالبة لبلوغ أعلى المعايير والدرجات ، وتوجد أدلة كثيرة في هذا المجال كآية آل عمران في المصابرة والمرابطة ، وكقوله تعالى ﴿ **وَلِكُلّٖ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِ** ﴾ البقرة: ١٤٨. ونذكر أيضاً بقوله تبارك وتعـالى في وصف أهل الإيمان والخشية والوجل ﴿ **أُوْلَٰٓئِكَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَهُمۡ لَهَا سَٰبِقُونَ** ﴾ المؤمنون: ٦١ ، وقد سبق تفسير الآيات في المنطلق.

وفي القرآن الكريم مشاهد رائعة للمعنويات العالية ، منها:

قوله تعالى ﴿ **ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدۡ جَمَعُواْ لَكُمۡ فَٱخۡشَوۡهُمۡ فَزَادَهُمۡ إِيمَٰنٗا وَقَالُواْ حَسۡبُنَا ٱللَّهُ وَنِعۡمَ ٱلۡوَكِيلُ ١٧٣ فَٱنقَلَبُواْ بِنِعۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ وَفَضۡلٖ لَّمۡ يَمۡسَسۡهُمۡ سُوٓءٞ وَٱتَّبَعُواْ رِضۡوَٰنَ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ ذُو فَضۡلٍ عَظِيمٍ ١٧٤** ﴾ آل عمران: ١٧٣ – ١٧٤، وقوله تعالى ﴿ فَلَمَّا تَرَٰٓءَا ٱلۡجَمۡعَانِ قَالَ أَصۡحَٰبُ مُوسَىٰٓ إِنَّا لَمُدۡرَكُونَ ٦١ قَالَ كَلَّآۖ إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهۡدِينِ ٦٢ ﴾ الشعراء: ٦١ – ٦٢. فمن

متطلبات المعنويات العالية او القوة الدافعة: الرجاء القوي من الله تعالى بأن ما تسعى إليه ستصل إليه بإذن الله تعـالى . ومن هـذا المعنى حديث أَبِي هُرَيْـرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله صَلَّى اللـهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « يَقُولُ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، وفي رواية عَنْ وَاثِلَةَ بْنِ الْأَسْقَعِ ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « قَالَ اللهُّ تَبَارَكَ وَتَعَالَى: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي ، فَلْيَظُنَّ بِي مَا شَاءَ » رواه أحمد وابن حبان ، وصححه الألباني . وأصل ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَمَّا قَضَى اللهُّ الخَلْقَ كَتَبَ فِي كِتَابِهِ فَهُوَ عِنْدَهُ فَوْقَ العَرْشِ إِنَّ رَحْمَتِي غَلَبَتْ غَضَبِي » رواه البخاري وغيره ، وفي رواية « إِنَّ رَحْمَتِي سَـبَقَتْ غَضَبِي » رواه البخاري وغيره . فلما كانت رحمة الله تعالى سبقت وغلبت غضبه فقد لزمنا أن نأمل كل خير منه عز وجل ، غير أن المتطلبات هي التعب والرغبة إلى الله تعالى او التقوى ، كما يدل عليه قوله تعـالى ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٥ – ٨ ، وقوله تعالى ﴿ وَرَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ فَسَأَكْتُبُهَا لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلَّذِينَ هُم بِـَٔايَٰتِنَا يُؤْمِنُونَ ﴾ الأعراف: ١٥٦.

وقال تعالى ﴿ قَالَ ءَامَنتُمْ لَهُۥ قَبْلَ أَنْ ءَاذَنَ لَكُمْ إِنَّهُۥ لَكَبِيرُكُمُ ٱلَّذِى عَلَّمَكُمُ ٱلسِّحْرَ فَلَسَوْفَ تَعْلَمُونَ لَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُم مِّنْ خِلَٰفٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٤٩﴾ قَالُوا۟ لَا ضَيْرَ إِنَّآ إِلَىٰ رَبِّنَا مُنقَلِبُونَ ﴿٥٠﴾ إِنَّا نَطْمَعُ أَن يَغْفِرَ لَنَا رَبُّنَا خَطَٰيَٰنَآ أَن كُنَّآ أَوَّلَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٥١﴾ ﴾ الشعراء: ٤٩ – ٥١ .

وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوٓا۟ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّۦنَ مَنْ أَنصَارِىٓ إِلَى ٱللَّهِ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ فَـَٔامَنَت طَّآئِفَةٌ مِّنۢ بَنِىٓ إِسْرَٰٓءِيلَ وَكَفَرَت طَّآئِفَةٌ فَأَيَّدْنَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا۟ ظَٰهِرِينَ ﴾ الصف: ١٤.

وفي التحفيز لإذكاء الحمية للحق وللحرمات ، قال تعالى ﴿ وَقَالُوا۟ ٱتَّخَذَ ٱلرَّحْمَٰنُ وَلَدًا ﴿٨٨﴾ لَّقَدْ جِئْتُمْ شَيْـًٔا إِدًّا ﴿٨٩﴾ تَكَادُ ٱلسَّمَٰوَٰتُ يَتَفَطَّرْنَ مِنْهُ وَتَنشَقُّ ٱلْأَرْضُ وَتَخِرُّ ٱلْجِبَالُ هَدًّا

﴿٩٠﴾ أَن دَعَوۡاْ لِلرَّحۡمَٰنِ وَلَدٗا ﴿٩١﴾ وَمَا يَنۢبَغِي لِلرَّحۡمَٰنِ أَن يَتَّخِذَ وَلَدًا ﴿٩٢﴾ إِن كُلُّ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ إِلَّآ ءَاتِي ٱلرَّحۡمَٰنِ عَبۡدٗا ﴿٩٣﴾ ﴾ مريم: ٨٨ – ٩٣. نقل القرطبي عن الجوهري: الْإِدُّ وَالْإِدَّةُ الدَّاهِيَةُ وَالْأَمْرُ الْفَظِيعُ ، وَجَمْعُ الْإِدَّةِ إِدَدٌ ، وَأَدَّتْ فُلَانًا دَاهِيَةٌ تَؤُدُّهُ أَدًّا . ويُقال: أَدَّني الأمر وَآدَنِي: أثقلنى وعظُم عليّ.

وقد سبق ذكر أسباب ضعف المعنويات تحت عنوان «اجتناب أسباب ركود الطاقات ومقاومة الأنظمة» ، وذكرنا في «المنطلق» عوامل المعنويات العالية . وتوجد علامات على قوة او ضعف المعنويات ، ويمكن إعادة تشكيلها بطريقة مناسبة لصناعة مقياس لقياس المعنويات ، من هذه العلامات:

- مقدار التفاعل مع المؤسسة وأهدافها ، أي شدة الإهتمام؟
- سرعة وجودة الأداء والإنجاز ، أم ركود وتراجع؟
- درجة الإستجابة لمتطلبات المؤسسة ، وهل توجد قلة مبالاة؟
- التغيير والإبتكار .
- الإنشغال بالحلول والتحسين أم بالتذمر والشكاوى الكثيرة؟
- الإصلاح والتصحيح أم التشهير؟
- احترام المؤسسة أم الإستهانة بها؟
- الرجاء (الأمل) والتشجيع أم الإنهيار النفسي والتثبيط؟
- درجة الثبات عند المصاعب والتحديات ، والإستعداد لمواجهتها والإعتزاز بالتغلب عليها؟
- الشعور بالعداء للظلم والفساد.
- أسباب الدرجات المنخفضة للمعنويات ، أهي في العاملين أنفسهم ، أم في القادة والمدراء ، أم في الأنظمة ، أم في غير ذلك ؟ مثال ذلك: هل يصلح القادة للإقتداء بهم ؟ هل استطاع القادة أن يجعلوا من أهداف المؤسسة أهدافاً أساسية للأعضاء ؟ هل توجد أهداف

خفية تثير الشكوك وتُـفسد المعنويات ؟ هل نشر القادة ثقافة التعبئة والمنافسة والتحدي (ثقافة المغالبة) ؟ هل يهتم القائد والمدير بتفعيل مضامين الولاء ، كالإهتمام والمساعدة في حل المشاكل والعدل والتنمية والأخوّة بكل مفرداتها المعنوية؟

- عوامل الدرجات المرتفعة للمعنويات ومن هم المشاركون في انتاجها؟

الإستعداد والحذر والمبادرة والإستجابة:

بين هذه المعاني صلة متينة:

أما الإستعداد فهو قرين الحذَر ، لأنك تسـتعد لما تحذره ، قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ خُذُواْ حِذۡرَكُمۡ ﴾ النساء: ٧١ ، الحذر احتراز من مُخيف او من فوات مصلحة ضرورية ، ورجل حاذر أي متأهب مستعد . فمن متطلبات الحذر أن يكون لك رصد واسع يؤدي إلى رؤية جيدة لما يُـحتمل وقوعه من مخاطر وتهديدات وإخفاقات ، وكذلك لفرص المصالح ، وأن تكون مستعداً للتعامل معها ، أي قد أعددت عدتك لها قبل أن تقع . معنى ذلك أن الحذر يفقد قيمته إذا جردته عن الإستعداد . وفي المثل «مِنْ مَأْمَنِهِ يُؤْتَى الْحَذِرُ» ، أي قد يُصاب الإنسانُ الحريص من جهة اطمأنّ إليها وتوقع أنها آمنة فلم يستعد للخطر من جهتها ، وهذا ينبه إلى عدم إغفال مواضع الأمن من الرصد والمراقبة . وبعبارة أخرى فإن الحذر هو تأهب قبل وقوع المخاطر او إقبال الفرص ، فهو تخطيط استباقي يفكر بالفرص والمخاطر قبل وقوعها وذلك لضمان سرعة وجودة الإستجابة عند حصولها او اقترابها . ويتضمن ذلك تحديد المخاوف المحتملة بشكل واسع و ترتيب الخطورة والإحتمالية والأولويات ، و تقويم ذلك بدقة وإعداد خطط التخفيف او الإعاقة او الردم أي المنع او الازالة ، وبذلك تكون مستعداً للتعامل مع الأحداث . ومن المهم هنا أن الحذر ليس مرادفاً للتردد في فعل الأمور ، ولكن يجب التردد قبل التفكير العميق وعلى غير المسـتعد ومن لديه شكوك في جودة إستعداده . وأما من أتم إستعداده فينبغي له الحذر من تفويت الفرصة حين يتأخر وهو يستطيع أن يتقدم ، ولذلك ذم بعضهم الإسراف في الحذر وجعله من مفسـدات القيـادة ، وينبه إلى ذلك قوله تعـالى ﴿ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ

﴿ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩، وواضح أن العزم على الفعل إنما يكون ممدوحاً حين يُسـبق بما يحتاجه من مشاورة وما تتضمنه من تفكير وإعداد ، وبعد ذلك ينقطع التردد ، وهذا هو معنى المثل: «لا خير في عزم بغير حزم» ، أي في عزم على عملٍ لم يُسـبق بما ذكرناه . وبالجملة ، فإن حـدود الحذر تـخضع للمـوازنة المتقنة بين العوامـل المسـاعدة والعوامـل الضارة في الإقـدام على فعـل معين . وأما الإسـتعداد لأداء التـكليف فسـنذكره هنـا تحت عنوان «حسـن الإختيار» إن شـاء الله تعـالى.

وأما المبادرة: فعن أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا ، أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا ، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا » رواه مسلم وغيره . وفي رواية « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أَوِ الدُّخَانَ أَوِ الدَّجَّالَ أَوِ الدَّابَّةَ أَوْ خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أَوْ أَمْرَ الْعَامَّةِ » رواه مسلم أيضاً . والمبادرة هي المسارعة إلى الشيء او التسابق إليه ، والمعنى: أفعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بسبب الفتن او بقيام الساعة او بتعذر العمل بسبب المشاغل الخاصة او العامة . وأيضاً فإن التأخير او التراخي موافق لمفهوم الغفلة ، ومناقض لمفاهيم المغالبة والإعداد والحذر.

وتدبر عبارة « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ » فإن كلمة «بادروا» صيغة مفاعلة مثل سابقه وقاتله وعاجَله وبادله ، وأصل معناها مغالبة طرف آخر او مغالبة حدث او معنى ، وخاصة حين يتعدى الفعل إلى مفعول ظاهر او مُقـدَّر . يُقال: بادَره وابتدَرَه ، أي عَاجَلَه وأَسرعَ بالشيء إِليه ؛ وابتدَر القَوْمُ أَمْراً وتَبَادَرُوه ، أَي بادَرَ بعضُهم بَعْضًا إِليه ، أَيُّهُم يسْبِقُ إِليه فيَغْلِبُ عَلَيْهِ ؛ والبادرة في الكلام ما يبدر في حدة الغضب وكأنه يغلب كوابح العقل في خروجه . وقال تعالى ﴿ وَلَا تَأْكُلُوهَآ إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَن يَكْبَرُواْ ﴾ النساء: ٦، أي لا تأكلوا أموال اليتامى مُسَابَقَةً لِكبَرِهم . فكأننا في المبادرة نغالب شخصاً او حدثاً متوقعاً كي يكون عنصر المبادأة معنا ، فإن الإهتمام بعنصر المبادأة يُعَدّ من مستلزمات المغالبة والتحسين . ومعنى المحافظة على عنصر المبادأة هو القدرة المتكررة على سبق الطرف المقابل بإجراءات تجلب المنفعة او تدفع الشر عنا . وقد تكون اجراءات تفاوضية او

سياسية او اتفاق تبادل مصالح او عمليات تحريك او غير ذلك من أنشطة العلاقات او أنشطة الصراع . ولا يتم ذلك بإتقان إلا بوجود قاعدة معرفية جيدة ومتجددة عن حال المؤسسة وحال الطرف الآخر والعوامل المؤثرة على الطرفين والتوقعات المستقبلية ، كي يمكن صياغة المبادرة وتفعيلها . وواضح أن فقدان عنصر المبادأة يعني انتظار ما يبدأ به الخصم ، وربما نكون غير مستعدين له . وينبغي الحذر في الصراع السياسي من تَوهّم المبادأة ، فإن طرق التحريك (الإستدراج) الماكرة قد تستدرج الخصم إلى مبادأة متوقعة منه وتكون ضارة به ، وهو لا يشعر أن المبادأة الحقيقية إنما كانت لخبراء التحريك.

ومن أهم علامات المبادرة أن الإنسان المبادر ذاتي التحفيز ، فهو مستعد دائماً لتوجيه فكره وعمله إلى واجباته ، ولا ينتظر الأوامر والتوجيهات إلا لضرورة ولضبط العمل بلا فوضى .

وأما الإستجابة ، فهي في العربية تلبية النداء او الرغبة او الحاجة ، وتكون في الخير كقوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمۡ لِمَا يُحۡيِيكُمۡ ﴾ الأنفال: ٢٤ ، وتكون في الشر ، قال تعالى ﴿ وَمَا كَانَ لِيَ عَلَيۡكُم مِّن سُلۡطَٰنٍ إِلَّآ أَن دَعَوۡتُكُمۡ فَٱسۡتَجَبۡتُمۡ لِيۖ فَلَا تَلُومُونِي وَلُومُوٓاْ أَنفُسَكُم ﴾ إبراهيم: ٢٢. وواضح من آية الأنفال أن الإستجابة لما يحيينا واجبة وبلا تأخير ، كما هو مقتضى الأمر الشرعي وكما هو مفهوم المبادرة في الحديث المتقدم . والأمور التي تحيي الإنسان هي ضرورات الحياة عموما من العقائد والشرائع والمعالي والمنافع ، بالإضافة إلى جملة من الحاجيات والتحسينيات التي تساعد الضروريات . يُقال: أَحْيَا القومُ ، أي حَسُنت حالُ مواشِيهمْ . ومنه الخبر: «أَحْيُوا مَا بَيْنَ العِشاءَيْن» أَيِ اشْغَلُوهُ بِالصَّلَاةِ وَالْعِبَادَةِ وَالذِّكْرِ ، وَلَا تُعَطِّلوهُ فَتَجْعَلُوهُ كَالميِّت بعُطْلَته.

والإستجابة الوظيفية أنواع:

النوع الأول: إستجابة النوايا ، وهي ضرورية في كل إلتزام يلتزم به المؤمن من أمور الخير والمعروف ، وهي علامة على صدق السريرة ، وتحفيز للعمل قبل ورود الأوامر والتوجيهات.

النـوع الثانـي: الإسـتجابة لحاجة العمل وسـلامة مسـاره . وهذا أمر متنوع الوجوه فحرص المؤمن على النفع العام والعناية بالأمانة يجعله ينتبه إلى مواضع الجودة لتحفيزها وتنميتها ، وينتبه كذلك إلـى مواضع النقص والتصدع لمعالجتها وردمها ، كمـا أنه حريص على التحسـين والتطوير ، فلا يقتصر على خطوات التوجيهات الرسـمية ، بل يبتكر طرقاً أخرى لتحقيق المضمون ولتسـريع بلوغ الغايات.

النوع الثالث: الإستجابة للأوامر والتوجيهات ، وهذا من ضروريات طاعة أولي الأمر بالمعروف ومن ضروريات الوفاء بالعقود . ولكن من الضعف والتخلف الإقتصار على هذا النوع دون الأنواع الأخرى ، فهذا الإقتصار يجعل الإنسان تقليدياً محضاً.

النوع الرابع: استجابة التركيز او الإتجاه ، وهو التركيز والإهتمام الفائق بواجب المغالبة او الوِجْهة ، كما ذكرنا في أكثر من موضع ، وسيأتي إيضاحه بعد قليل إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أن من العلامات المهمة على اهتمام الفرد او الفريق بوجهته او أولويته وتركيزه عليها أنه تقوم في داخله أفكار تلقائية تخص وجهته وكأنها تطرق عقله او تولد فيه من حيث لا يشعر ، وقد تكون بعض هذه الأفكار عظيمة الفائدة في إنجاز وتطوير الوجهة . والنوع الرابع من الإستجابة تتضمن بقوة ما سبق ذكره من الإستعداد والمبادرة . يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ **وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ** ﴾ البقرة: ١٤٨، أي لكل واحد غاية قد ولّى نفسه او عمله إليها أي استجاب لها . فتدبر أنها «وجهة» بصيغة تصلح أن تكون مفرد وِجهات ، وصيغة الآيـة لا تمنع من أن يجعل الإنسـان لنفسـه وجهتين او أكثر من الغايات الشـرعية ، ولكن الآيـة الكريمة تنبه إلـى الصلة بين الوجهة بصيغة المفرد واسـتباق الخيرات ، أي قوة الإنتاج والمغالبة فيه ، ولا يفلح في ذلك إلا من اسـتعد وأصبح مؤهلاً للإسـتجابة ، وهذا كما قيل: إن الحظ لا يرتمي على القاعد ولكن يقطفه المتحرك. حاصل ذلك أن على المسلم أن يتخذ غاية يتجه إليها بالإهتمام الشديد والجهد والبذل كي يكون بصيراً بها وحكيماً في تصرفه فيها وسائراً بها على طريق الإستباق والمغالبة ، ولا يكون ذلك إلا بأن تأخذ لوجهتك متطلباتها وعُدَّتها ، وهذا هو حقيقة الإستعداد .

وكثيراً ما يقتضي ذلك الدخول على بصيرة في المصاعب والمشاق ، والعمل على تذليلها ، وقد بينا ذلك في (المنطلق / مبحث اليسر والتعامل مع المشاق والمصاعب).

ومن التعبير المعجز لقضية الإستجابة قوله تعالى ﴿ أَمَّا مَنِ ٱسْتَغْنَىٰ ﴿٥﴾ فَأَنتَ لَهُۥ تَصَدَّىٰ ﴿٦﴾ وَمَا عَلَيْكَ أَلَّا يَزَّكَّىٰ ﴿٧﴾ وَأَمَّا مَن جَآءَكَ يَسْعَىٰ ﴿٨﴾ وَهُوَ يَخْشَىٰ ﴿٩﴾ فَأَنتَ عَنْهُ تَلَهَّىٰ ﴿١٠﴾ كَلَّآ إِنَّهَا تَذْكِرَةٌ ﴿١١﴾ ﴾ عبس: ٥ – ١١، فإن سبب نزول الآيات قصة محددة ، وأما ألفاظها ففيها من العموم والإطلاق ما يتسع لكثير من الأحوال . أما التصدي للأمر ، فليس مطلق التعرض له ، ولكنه تعرض قوي او متكرر كصَدَى الصوت او التزام بالتعرض حتى تصل إلى غاية وكأنه تَـعَـقُّب لصدى الأمر لتحقيق غرض ما ، وبنحو ذلك فسـره الصاحب بن عباد في (المحيط) ، والمعنى: أما من استغنى عن الإستجابة لك فأنت له تتصدى ، وهذا عتاب ، خاصة إذا اقترن بالتلهي عن المستجيب . وأما السعي إلى الشيء ، فهو مجمل تصرف ونشاط الإنسان لبلوغ ذلك الشيء ، ويُشعر بنوع من الْـجِدّ وبحسب طاقة الإنسان ، ومنه ﴿ فَٱسْعَوْاْ إِلَىٰ ذِكْرِ ٱللَّهِ ﴾ الجمعة: ٩ ، والسعي على الشيء أي التصرف لأجله او العمل عليه كما يُقال: فلان يسـعى على عياله ويسعى لعياله ، وفلان يسـعى على الصدقات أي يعمل عليهـا . وسـعى به إلى السـلطان سِـعاية أي وَشَـى به ، وفلان من أهل المساعي أي المكارم . والخشية معروفة ، والتلهي عن الشيء إغفاله او التشاغل بغيره . ولذلك فإن عملية اختيار الأشخاص للمناصب وللقيام بالمهام يجب أن تتضمن أمرين ، **الأمر الأول**: هو الإعراض عمن يشعر بالإستغناء عن قضية المنصب وبقلة الإهتمام بها . **الأمر الثاني**: هو الإهتمام وعدم التلهي عمن يسـعى وهو يخشى ، بمعنى أنه يسعى للقضية ، أي يحملها مع القدرة على السعي ، فإن كانت القضية تعتمد على حركة التفكير فإن أساس السعي لها هو القُدرات الفكرية ، وإن كانت القضية تتطلب حركة الفكر والجسد فإن السعي لها يقوم على الصحة الفكرية والجسدية وشبه ذلك من متطلبات السعي للقضية المعينة ، ويُضاف للسعي صفة أخرى وهي أنه يخشى الله تعالى فهو نظيف وشجاع وبعيد عن الفساد.

التناسب بين الجهد والأجر:

قال تعالى ﴿ وَمَآ أُرِيدُ أَنۡ أَشُقَّ عَلَيۡكَۚ سَتَجِدُنِيٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴾ القصص: ٢٧. فالجهد الوظيفي يجب أن يتناسب مع المردود ، ويشمل الجهد الوظيفي المهارات الفكرية والعلمية وكذلك الجهد الجسدي ، ولكل قيمته ، وتوجد أدلة كثيرة توضح تفوق الجهد الفكري والعقلي فإنه أصعب وأشق من الجهد الجسدي ، كقوله تعالى ﴿ يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴾ البقرة: ٢٦٩، وقوله تعالى ﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖ ﴾ المجادلة: ١١. كما أن الأجر الكلي يجب أن يتناسب مع ثمن العيش والقيام بالضروريات . وكذلك ينبغي في الجهد الوظيفي أن لا يضر الضروريات غير الرسمية للعضو ، كرعاية الأهل ونحوها . وعن عائشة أنها سمعت رسول الله ﷺ يقول « اللهُمَّ ، مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ ، فَاشْقُقْ عَلَيْهِ ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ ، فَارْفُقْ بِهِ » رواه مسلم وأحمد وابن حبان ، فلا ريب أن الحديث يفيد تحريم إيقاع المشقة على الأمة ، وهذا يستلزم وجوب الرفق بها ، وأن الرفق او اجتناب المشقة مقصد قائم بنفسه ، كما أن أولويته عالية كما يتضح من الوعيد في الحديث ، ولنحو قوله تعالى ﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ ﴾ الأنبياء: ١٠٧، وتدبر صيغة الحصر في الآية ، ودلالتها على أن الوظيفة الرئيسة للنبي ﷺ هي أنه رحمة لمن انقاد للدين من العالمين ، والرحمة هي إيصال النفع او أسبابه . وأما معنى المشقة ، فهي من الشق بمعنى الخرم او الفصل في الشيء ، يقال شققته بنصفين وبيده شقوق ، والقوم في شقاق إذا انصدع أمرهم وتفرقت كلمتهم ، والشّقة شظية من شيء او قطعة منشقة منه ، ومنه حديث عَدِيِّ بْنِ حَاتِمٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « مَنِ اسْتَطَاعَ مِنْكُمْ أَنْ يَسْتَتِرَ مِنَ النَّارِ وَلَوْ بِشِقِّ تَمْرَةٍ ، فَلْيَفْعَلْ » رواه مسلم والبخاري ، والمعنى: ولو بنصف تمرة.

يوضح الأمر قوله تبارك وتعـالى ﴿ وَتَحۡمِلُ أَثۡقَالَكُمۡ إِلَىٰ بَلَدٖ لَّمۡ تَكُونُواْ بَٰلِغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ ٱلۡأَنفُسِۚ ﴾ النحل: ٧ ، فكأنه قد ذهب نصف أنفسكم او قطعة كبيرة منها حتى بلغتم البلد . فكل عمل يذهب بقطعة كبيرة من الطاقة فهو من المشاق الكبيرة ، ويعرف ذلك إذا عطلت تلك المشقة بعض الأنشطة الضرورية للفرد او بعض الواجبات المتعينة عليه سـواء كانت من فروض العين او من فروض الكفاية التي تحتاجها الأمة ، ومثل ذلك يقال في حق الجماعة والأمة . ومثل هذه المشقة تقتضي إما مقاربة التفرغ لها مع مساعدة لكفاية الضرورات الأخرى وكثير من الحاجيات إنْ كان الشرع يوجب ذلك ، وإما التخفيف في الأمر . يوضح ذلك حديث أَبِي ذَرٍّ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « إِخْوَانُكُمْ خَـوَلُكُمْ، جَـعَلَهُمُ اللّـهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ ، فَمَنْ كَانَ أَخُـوهُ تَحْتَ يَـدِهِ فَلْيُـطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيُلْبِسْـهُ مِمَّا يَلْبَسُ ، وَلاَ تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ » رواه البخاري ومسـلم وغيرهما في سـياق قصة.

ومن روائع الآثار في هـذا المجال الخبر عَنْ مَالِكِ بْنِ أَوْسِ بْنِ الْحَدَثَانِ ، قَالَ: ذَكَرَ عُمَرُ ابْنُ الْخَطَّابِ يَوْمًا الْفَيْءَ ، فَقَالَ: « مَا أَنَا بِأَحَقَّ بِهَذَا الْفَيْءِ مِنْكُمْ ، وَمَا أَحَدٌ مِنَّا بِأَحَقَّ بِهِ مِنْ أَحَدٍ ، إِلَّا أَنَّا عَلَى مَنَازِلِنَا مِنْ كِتَابِ اللهَّ عَزَّ وَجَلَّ وَقَسْـمِ رَسُـولِ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ ، فَالرَّجُلُ وَقِدَمُهُ ، وَالرَّجُلُ وَبَلَاؤُهُ ، وَالرَّجُلُ وَعِيَالُهُ ، وَالرَّجُلُ وَحَاجَتُهُ » رواه أبو داود والبيهقي في (السنن الكبرى)، و حسَّن الألباني إسناده.

ويجب إعطاء الناس الأولويات من ضروريات الحقوق الإنسـانية قبـل توفية امتيازات المتميزين ، وذلك لواجبين ، الأول: إعتبار الأولويات كما سـيأتي بيانه إن شـاء الله تعـالى . الواجب الثاني: وجوب اعتبار الجسد الواحد للمؤمنين ، كما في نحو حديث « الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْـتكَى رَأْسُـهُ تَدَاعَى لَهُ سَـائِرُ الْجَسَـدِ بِالْحُمَّى وَالسَّـهَرِ » رواه مسلم وأحمد وابن أبي شـيبة وأبو نعيم . ومن تطبيقات ذلك ، الأثـر عن عمر بن الخطاب ﷺ حين امتنع من تزويد عامله الصحابي محمد بن مسـلمة على وظيفة أدَّاها ، فقال محمد بن مسـلمة: فَمَا مَنَعَكَ أَنْ تُزَوِّدَنِي أَنْتَ؟ قَالَ: إِنِّي كَرِهْتُ أَنْ آمُرَ لَكَ فَيَكُونَ لَكَ الْبَارِدُ وَيَكُونَ لِي الْحَارُّ ، وَحَوْلِي أَهْلُ الْمَدِينَةِ قَدْ قَتَلَهُمُ الْجُوعُ ، وَقَدْ سَـمِعْتُ رَسُـولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ يَقُولُ « لَا يَشْبَعُ الرَّجُلُ دُونَ جَارِهِ » رواه

أحمد والحاكم ، وجوّد إسناده الذهبي ، مع إرسال بين التابعي وعمر . ويشهد له حديث « ليس المؤمن الذي يبيت شبعان وجاره طاو » رواه البزار وابن أبي شيبة ، وحسنه الهيثمي والمنذري . ومن وسائل هذا الأصل الضريبة التصاعدية المطبقة في الدول الغربية ، بشرط ضبطها بنظام الضرورات الشرعية.

اغتنام الأحداث والمواقف الصعبة والسهلة:

قال تعالى ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٥ – ٨ . فإن الله تعالى لم يقل في هذه السورة: إن بعد العسر يسراً ، بل جاءت الآيتان بأداة المعية «مع» ، وذلك للتنبيه الى أن العسر يقترن بيسر او بالطريق إلى اليسر ، فإذا أنقطع طريق فُتح آخر ، وإذا وجدت عقبة ففكر في وسائل إزالتها او الإلتفاف عليها ، وإذا أخفقت في عمل فابدأ عملا غيره للنجاح ، وإذا أتممت عملاً فابدأ بآخر ، غير أن الأمر يحتاج الى إخلاص وجهد كبير ، كما يتضح من الأمر بالنصَب ، أي التعب إذا حل الفراغ . معنى ذلك أن الفراغ كالمعدوم إلا لإلتقاط الأنفاس ولتقويم العمل السابق ، وهذا ما يُسمى اليوم بالتفكير الإيجابي والشخصية الإيجابية التي لا تتوقف في طريقها إلى تحقيق الهدف ، ولكن قد تمارس المناورة وفقه البدائل ، وعكس ذلك التفكير السلبي وهو تفكير العجز وتوقف الحركة.

ويتصل بذلك تعويد النفس على رؤية الجزء المشرق في الأمور (أي اليسر) واستثماره وإنْ اقترن بجزء مظلم ، وهذا لا يمنع من التعامل بحكمة مع الجزء المظلم ، ففي حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً ، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ » أَوْ قَالَ « غَيْرَهُ » رواه الإمام مسلم وغيره ، ومعنى: يفرك أي يُبغِض . وأما إغفال الجزء المشرق وتجريد الرؤية للجزء المظلم ، فهو درجة او شُعبة من شُعَب ما ذكره الله تعالى في قوله ﴿ قَالَ يَٰقَوْمِ لِمَ تَسْتَعْجِلُونَ بِٱلسَّيِّئَةِ قَبْلَ ٱلْحَسَنَةِ لَوْلَا تَسْتَغْفِرُونَ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ النمل: ٤٦ ، والله تعالى أعلم وله الحمد الكثير.

فالآية الكريمة تنبه إلى فن او علم تحويل الضعف إلى قوة والفشل إلى نجاح ، وتدبر هنا قوله تعالى ﴿ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ لقمان: ٢٠ ، فإذا وقعت في شدة او صعوبة او عسر ، فابحث عن نعمة باطنة يمكن استثمارها لتحويل العسر إلى يسر . وهذا أصل عظيم يحتاجه كل إنسان ، كما أن الحاجة شديدة إليه في القيادة والسياسة.

التوازن بين الوجهة والأدوار (مسؤوليات الفرد):

نعني بالوجهة هنا الواجب الذي يرابط عليه المؤمن ويصابر او يسابق منافسيه ، فله أولوية متقدمة في المغالبة ، وإن كانت درجة من المغالبة جارية في سائر مسؤوليات المؤمن . وقد أخذنا ذلك من نحو قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، وقد سبق تفسير الآية الكريمة ، وكذلك من آية المصابرة والمرابطة . وأما الأدوار فهي سائر مسؤوليات الفرد ، الإجتماعية والوظيفية والمالية وغيرها . ولا إشكال في جعل الوجهة أحد الأدوار ، ولكنه دور له أولوية عالية في الوقت والجهد . فمن الأدوار المهمة:

- النفس وتنميتها في المجالات المهمة.
- الوجهة ، أي واجب المغالبة.
- العائلة ومصالحها.
- المهنة او الوظيفة.
- العلاقات القريبة والعامة.
- الإلتزامات الضرورية (الإجتماعية ونحوها).

وأصل ذلك قوله تعالى في سياق الذم ﴿ وَنَسُوا حَظًّا مِّمَّا ذُكِّرُوا بِهِ ﴾ المائدة: ١٣، الآية تصلح للإطلاق في ذم نسيان أي حظ مما ذَكَّرنا الله تعالى بوجوب العناية به.

وعن أَبِي جُحَيْفَةَ ، قَالَ: آخَى رَسُولُ اللهَّ ﷺ بَيْنَ سَلْمَانَ وَبَيْنَ أَبِي الدَّرْدَاءِ ، فَزَارَ سَلْمَانُ أَبَا الدَّرْدَاءِ فَرَأَى أُمَّ الدَّرْدَاءِ مُتَبَذِّلَةً ، فَقَالَ: مَا شَأْنُكِ مُتَبَذِّلَةً؟ قَالَتْ: إِنَّ أَخَاكَ أَبَا الدَّرْدَاءِ لَيْسَ لَهُ

حَاجَةٌ فِي الدُّنْيَا ، قَالَ: فَلَمَّا جَاءَ أَبُو الدَّرْدَاءِ قَرَّبَ إِلَيْهِ طَعَامًا ، فَقَالَ: كُلْ فَإِنِّي صَائِمٌ ، قَالَ: مَا أَنَا بِآكِلٍ حَتَّى تَأْكُلَ ، قَالَ: فَأَكَلَ ، فَلَمَّا كَانَ اللَّيْلُ ذَهَبَ أَبُو الدَّرْدَاءِ لِيَقُومَ ، فَقَالَ لَهُ سَلْمَانُ: نَمْ، فَنَامَ ، ثُمَّ ذَهَبَ يَقُومُ ، فَقَالَ لَهُ: نَمْ ، فَنَامَ ، فَلَمَّا كَانَ عِنْدَ الصُّبْحِ، قَالَ لَهُ سَلْمَانُ: قُمِ الآنَ ، فَقَامَا فَصَلَّيَا ، فَقَالَ: « إِنَّ لِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِضَيْفِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَإِنَّ لِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ » ، فَأَتَيَا النَّبِيَّ ﷺ فَذَكَرَا ذَلِكَ ، فَقَالَ لَهُ: « صَدَقَ سَلْمَانُ » رواه الترمذي وابن حبان وأبو يعلى والدارقطني ، وصححه الألباني وغيره.

يؤكد ذلك قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسْتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْۖ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ ٱلْمَرْءِ وَقَلْبِهِۦ ﴾ الأنفال: ٢٤ ، ومعلوم أن الله تعالى ورسوله ﷺ قد دعانا إلى أمور كثيرة في العبادات وفي مجال العلم والسياسة والإقتصاد والدفاع والقانون وفي القضايا الإجتماعية وغيرها ، وهي كلها مشمولة بعبارة ﴿لِمَا يُحْيِيكُمْ ﴾ ، مع تفاوت مراتبها في التأثير والأجر . ولا شك أن الإستجابة المستطاعة لما فيها من واجبات وضرورات وما يكملها من الحاجيات ، يجعل للمؤمن أدواراً عديدة ، ويحصل المؤمن على نصيب من الإحياء في كل استجابة . وواضح أن كل دور يتولى المؤمن مسؤوليته فيجب أن يُعطى حقه.

والتوازن هنا ليس معناه التساوي في النوع والمقدار ، ولكن يُعطى كل مجال حقه الخاص به ، بل قد تقتضي ضرورة الموقف الأخذ من مجال لمجال . مثال ذلك طبيب او غيره يسافر للتدريب او لأداء الدراسة العليا ، ولكن قد يتعذر على زوجه مرافقته في السنة الأولى ، وتوجد أمثلة كثيرة من فُرص الموقف وضروراته . ويقتضي الأمر ترتيب الأعمال المتزاحمة على سلم بحسب درجة الضرورة او الأولوية مع اعتبار الآثار والعواقب والبدائل الواقعية ، ثم اتخاذ القرار بحسب الموازنة بين الضرورات . فإذا كان الخيار بعيداً عن الإسراف في دور والظلم لدور آخر ، وإنما هي موازنة صحيحة ، فإنه ينبغي أن لا يغضب صاحب دور على دور ولا يطغى دور على دور .

وذكرنا في تفسير آية المصابرة والمرابطة أن واجب المرابطة قد يأخذ الكثير من جهد الفرد ووقته ، فينبغي للأهل والأصدقاء أن يفهموا ذلك وينسجموا معه.

ويجب الحذر من الصراع بين الأدوار ، او التوسع في ملذات أحد الأدوار مما قد يؤدي إلى هضم حق دور آخر ، او يؤدي إلى التقصير في دور المغالبة (أي الوجهة) ، وتدبر في ذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّ مِنۡ أَزۡوَٰجِكُمۡ وَأَوۡلَٰدِكُمۡ عَدُوّٗا لَّكُمۡ فَٱحۡذَرُوهُمۡۚ وَإِن تَعۡفُواْ وَتَصۡفَحُواْ وَتَغۡفِرُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ﴾ التغابن: ١٤، وقوله تعالى ﴿ وَيَوۡمَ يُعۡرَضُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ عَلَى ٱلنَّارِ أَذۡهَبۡتُمۡ طَيِّبَٰتِكُمۡ فِي حَيَاتِكُمُ ٱلدُّنۡيَا وَٱسۡتَمۡتَعۡتُم بِهَا فَٱلۡيَوۡمَ تُجۡزَوۡنَ عَذَابَ ٱلۡهُونِ بِمَا كُنتُمۡ تَسۡتَكۡبِرُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ بِغَيۡرِ ٱلۡحَقِّ وَبِمَا كُنتُمۡ تَفۡسُقُونَ ﴾ الأحقاف: ٢٠ . وواضح من نصوص كثيرة أن مقتضيات الدين تقود الأدوار.

ويقتضي ذلك الحذر أيضاً من تولي مسؤوليات عديدة يتعذر الوفاء بحقوقها كلها ، وسيأتي بيانه هنا تحت عنوان (حسن الإختيار).

تكملة في التوازن وتنبيه إلى عمليات التعبئة:

قال تعالى ﴿ وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَا ﴾ القصص: ٧٧ ، من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: الإبتغاء هو الإرادة والإجتهاد في الطلب ، ويُطلق أيضاً على مطلق الإرادة والطلب . والبُغْيَةُ: الحاجَةُ والمطلب ، والأمر بالإبتغاء يفيد الوجوب . وأما النصيب فهو القِسْم، يُقال: خُذْ أيَّ القِسْمين او النصيبين شئت . ويمكن من جهة العربية أن يكون النصيب محبوباً او مكروهاً ، ويكون تاماً او ناقصاً او زائداً ، غير أن النصيب في الآية هو النصيب المشروع.

الفائدة الثانية: قوله تعالى ﴿ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ﴾ ، يشمل: ما آتاك الله تعالى بسعيك إليه وما جاءك عفواً من الحلال ، ولذلك فإن العبارة تتضمن أموراً عظيمة الفائدة ، **الأمر الأول**:

تشريع السعي لتحصيل المباحات من الأموال وغيرها . يوضح الأمر أن المباحات من حيث الجملة هي وسـائل وأدوات الواجبات ، وكل ضعف في تحصيل المباحـات يقتـرن بضعف مماثل في أداء الواجـبات . وتدبـر في العبارة اسـتعمال حرف الجر « في » وليس الباء . والأصل في معنى «في» أنه للظرفية أي الوعاء المادي او المعنوي ، قال تعالى ﴿ وَقَالَ نِسْوَةٌ فِي ٱلْمَدِينَةِ ﴾ يوسف: ٣٠ ، وقال تعالى ﴿ رِيحٌ فِيهَا عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ الأحقاف: ٢٤. وحرف الظرفية في سياق الإثبات يسمح بتخصيص غير ثابت للعام او تقييد المطلق بشرط عدم نقض غاية النص ، لأن الأصل في قولك: هذا في هذا ، أنه في جزء غير محدد من أجزائه إلا إذا دلت قرينة على غير ذلك . ومنه قوله تعالى ﴿ وَٱرْزُقُوهُمْ فِيهَا وَٱكْسُوهُمْ ﴾ النساء: ٥، فقد فسر العلماء « فيها » هنا بمعنى: منها ، وقال ابن عاشور في تفسيرها: وعدل عن تعدية ارزقوهم واكسوهم بـ « مِن » إلى تعديتها بـ « في » الدالّة على الظرفية المجازية ، على طريقة الإستعمال في أمثاله ، حين لا يقصد التبعيض الموهم للإنقاص من ذات الشيء ، بل يراد أنّ في جملة الشيء ما يحصل به الفعل: تارة من عينه ، وتارة من ثمنه ، وتارة من نتاجه ، وأنّ ذلك يحصل مكرّراً مستمرّاً . اهـ من (تفسـير ابن عاشـور) . وحاصل الأمر أن التصرف في نِعَم الله تعـــالى علينا ، يجب أن يوصل إلى الجنة ، فهذه هي البُغية ، وبصرف النظر عن مجالات الإختيار في هذه النِعَم ، ولكن من فوائد حرف الوعاء في مثل هذا السياق أنه إذا اقتضت الغاية والضرورة فإنها يمكن أن تستوعب أقصى ما يمكن من الوعاء ، كما أن حرف الظرفية لا يوجب الإستيعاب في كل حال ، فهو يسمح بقدر من الترويح والتنعم بشرط أن لا يتعارض مع ابتغاء الدار الآخرة ، وهذا بخلاف ما لو كانت العبارة بحرف الباء . **الأمر الثاني**:

أن الأمر بالإبتغاء يشمل كل نعمة مما آتانا الله تعالى ، فإن «ما» في عبارة ﴿ فِيمَآ ﴾ ، تصلح أن تكون موصولة فتُحمل على العموم ما لم تمنع منه قرينة . معنى ذلك أن كل نعمة او مكسب ينبغي أن يُـحْمى كي يُستثمر للخير قبل أن يصيبه النقصان والأفول او الإستهداف ، وتكون حمايته بالإمتناع من الإسراف والتبذير والترف وكذلك بالإمتناع من توجيه النعمة إلى معصية الله تعالى ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ كُلُوا۟ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقْنَٰكُمْ وَلَا تَطْغَوْا۟ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيْكُمْ غَضَبِى ۖ وَمَن

﴿ يَحۡلِلۡ عَلَيۡهِ غَضَبِي فَقَدۡ هَوَىٰ ﴾ طه: ٨١. وهذه قاعدة عظيمة الفائدة للأفراد والجماعات والمؤسسات ، مثال ذلك كلام قادة الحكومات عن التعبئة الشاملة ، فإنها ليست مقتصرة على حشـد الأفراد وسوقهم ، ولكنها حشـد كل ما يمكن مما يخدم القضية الكبرى من طاقات بشرية وعلمية وإقتصادية وغيرها من نِعم الله تعالى ، وقريب من ذلك ما يقوله خبراء الدفاع عن التعبئة الشاملة للمعركة الحاسمة ، أي استثمار أقصى ما يمكن من القُدُرات الدفاعية.

الفائدة الثالثة: الخطاب في الآية الكريمة بصيغة المفرد ، ومعلوم أن الجماعة هي مجموع الأفراد ، كما أن السنة النبوية قد قضت بأن الجماعة كرجل واحد ، كما في نحو حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ » رواه مسلم وغيره . ولذلك فإن قوة الجماعة من قوة أفرادها ، وينبغي فتح مجال واسع أمام الأفراد والمجاميع لتحصيل ما يمكن من قوة فكرية وعلمية واقتصادية وغيرها من نِعم الله تعـالى ، فلا يُقيد هذا المجال إلا بالشـرع ، كي تكون المشـاركة في التعبئة عامة بين الأفراد والمجاميع . ولا شـك أن نِعم الله تعـالى في غاية الكثرة والتنوع ، وعمليات التعبئة واسـتثمار النعم تتطلب:

- حماية النعم من سوء الإستعمال والتبذير والإسراف والإستهداف.
- فتح اوسع المجال لتحصيل ما يمكن من نِعم الله تعالى المادية والمعنوية.
- تقصي النِّعم وتوجيه كل نعمة إلى ما تصلح له من عمل.
- تشغيل النِّعم واستثمارها في الخير.
- تعَلُّم فنون تعبئة النِّعم باتجاه ما تخدمه من الأولويات العالية.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى ﴿ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَا ﴾ ، إضافة النصيب إلى ضمير المخاطب ينبه إلى أنه حق له ، وذهب الحسن وقتادة إلى أن النصيب من الدنيا هو طلب الحلال ، ووصف الشوكاني هذا القول بأنه ألصق بمعنى النظم القرآني . وتدبر استعمال صيغة النهي ، وذلك لأهمية النصيب من الدنيا ، لأنَّ المباحات كما ذكرنا هي وسائل وأدوات الواجبات

، وإذا ضعفت دنيا المسلمين ضعف طريقهم إلى الآخرة . وتبقى الموازنات هي التي تحكم نصيب المؤمن من الدنيا ، فمن الموازنات المنع من الإسراف والتبذير كما هو معروف . ومنها أن طلب النصيب من الدنيا يجب أن لا يُشغل عن الواجبات الشرعية وأن لا يُستعمل لخدمة الحرام . ومنها أن المؤمن مكلف بخدمة الواجبات العامة على قدر ما عنده ، وبصرف النظر عن الزكاة ، وفي ذلك أدلة واضحة ، كقوله تعالى ﴿ **لِيُنفِقْ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِۦۖ وَمَن قُدِرَ عَلَيۡهِ رِزۡقُهُۥ فَلۡيُنفِقۡ مِمَّآ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُۚ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا** ﴾ الطلاق: ٧ ، وقوله تعالى ﴿ **وَلَوۡ أَرَادُواْ ٱلۡخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةً** ﴾ التوبة: ٤٦. ومنها التوازن في مجالات الحياة كما ذكرنا قبل قليل ، والتوازن كذلك في بسط الأحكام الشرعية وفي ترتيب الأولويات ، وقد ذكرنا جملة من ذلك في (المنطلق).

حسن الإختيار والإستعداد لأداء التكليف:

وهذا أمر في غاية الأهمية ، وفيه أدلة كثيرة . فالمقصود هنا أن يختار المؤمن او يَقبل من العمل ما يتوقع القدرة على حمله وتوفيته حقه . ويتضمن ذلك ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: وجود الأهلية النظرية والعملية ، وتوقع المكلف النجاح في العمل ، وقدرته على إصلاح او تعويض مواضع ضعفه في هذا المجال . **الأمر الثاني**: فهم الأمانة التي حملها ، أي معرفة تفصيلية بمجال مسؤوليته المباشرة وما يساعد عليها ، وكذلك ثقافة العلاقات والتنسيق والنظام العام في المؤسسة . **الأمر الثالث**: قدرة المكلف على بذل غاية الإهتمام بما حمله من تكليف ، وقد بينا في أكثر من موضع أنه مهما كَبُرت القُدُرات التأهيلية والمادية ، فإنها لن توصل إلى الرؤية الصحيحة إلا إذا اقترنت بالإهتمام الشديد ، فإن هذا الإهتمام هو الذي يدفع إلى محاسبة النفس وإلى المزيد من التنقيح وتوليد الأفكار والتشاور والإستماع إلى الآخرين . وبخلاف ذلك ، فإن الأداء الوظيفي يكون أشبه بإسقاط ظاهري للواجب ، والنتيجة أن أقوى المراكز مادة وتأهيلاً يمكن أن تقع في أخطاء كبيرة جداً ، وتوجد أمثلة كثيرة للقرارات السياسية الفاسدة لحكومات دول قوية . وتدبر هنا قوله

تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلا تكليف خارج الوسع ، وكذلك على النفس ما تكتسب من الآثام بسبب دخولها في العمل على غير بصيرة . وهذا غير معارض لثبوت أجر الإجتهاد وإن كان خطأً ، وذلك أن المجتهد المأجور هو الذي يبلغ غاية الجهد في تحصيل العلم والبصيرة ، ويُعذر بعد ذلك على الخطأ لأنه غير معصوم.

وتدبر قوله تعالى ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُۖ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾ لِّيُعَذِّبَ ٱللَّهُ ٱلْمُنَٰفِقِينَ وَٱلْمُنَٰفِقَٰتِ وَٱلْمُشْرِكِينَ وَٱلْمُشْرِكَٰتِ وَيَتُوبَ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتِۗ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿٧٣﴾ ﴾ الأحزاب: ٧٢ – ٧٣ ، وعلى الخلاف في تفسير الآية الكريمة ، فإن الكلمة متفقة على ذم من حمل أمانة وهو ليس من أهلها ، فلا يجوز التطوع لكل عرض ولا الإستجابة لكل ترغيب ، بل يجب دراسة الأمر بالتفصيل من جهة مضامين العرض المعلنة والخفية ، ومن جهة الأهلية والقدرة على إعطاء الإهتمام اللازم . وقد ذهب بعض المفسرين إلى أن الإنسان الظلوم الجهول يشمل الكافر والمنافق والفاسق ، وهذا كلام صحيح . وتكون صفة ﴿ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ يمكن وقوعها في جنس الإنسان مع جواز نقيضها ، فلا تظهر إلا في المذكورين ، أي من حمل أمانة وهو ليس من أهلها . وهذا كما أن الفسق عن أمر الله تعالى يمكن وقوعه في جنس الجن وليس واقعاً من كل واحد منهم ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ فَسَجَدُوٓاْ إِلَّآ إِبْلِيسَ كَانَ مِنَ ٱلْجِنِّ فَفَسَقَ عَنْ أَمْرِ رَبِّهِۦٓ ﴾ الكهف: ٥٠ ، والله تعالى أعلم . وتدبر قبل ذلك عبارة ﴿ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا ﴾ ، أي أبين أن يحملنها حذراً وأشفقن منها مخافة التقصير . فالإعتذار المقبول عن تولي المسؤولية ليس لمجرد التهرب وإيثار الراحة ، ولكن لحذر من مخاوف شرعية ولإشفاق صادق من التقصير ، قال الراغب: الْإِشْفَاقُ: عناية مختلطة بخوف ، لأنّ الْمُشْفِقَ يحبّ المشفق عليه ويخاف ما يلحقه ، فإذا عدّي بـ «من» فمعنى الخوف فيه أظهر، وإذا عدّي بـ «في» فمعنى العناية فيه أظهر.اهـ من (المفردات).

ويتصل بذلك أن الإستعداد لأداء التكليف او الواجب يجب أن يكون صادقاً ، وتدبر في ذلك حديث أَسْمَاءَ بِنْتِ أَبِي بَكْرٍ قالَت جَاءَتِ امْرَأَةٌ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَقَالَتْ: إِنَّ لِي ضَرَّةً فَهَلْ عَلَيَّ جُنَاحٌ أَنْ أَتَشَبَّعَ مِنْ مَالِ زَوْجِي بِمَا لَمْ يُعْطِنِي؟ فَقَالَ رَسُولُ الله ﷺ « الْمُتَشَبِّعُ بِمَا لَمْ يُعْطَ كَلَابِسِ ثَوْبَيْ زُورٍ » رواه مسلم والبخاري وأبو داود وابن حبان وغيرهم . يشمل الحديث كل من يُظهر تحصيل فضيلة من علم او غيره او التشبع منها وهو ليس كذلك ، فهذا يلبس ثوبين من الكذب ، فإنه يكذب على الناس ويكذب على الـمُعطي، أي الله عز وجل او الناس ، هذا هو ظاهر الحديث لأنها إنْ فعلت فقد كذبت على ضرتها وكذلك على زوجها . ويشمل هذا الحديث كل من يُخادع بكفاءة ليست فيه او بتدين خلاف باطنه او بمزايا قد تعرى منها . فمن عرف أن فيه نقصاً قد يؤثر على أدائه ، فعليه أن لا يخدع نفسه ولا يخادع الآخرين ، فإن استطاع التعويض عن هذا النقص بشكل جيد فله ذلك ، او عليه أن يطلب المساعدة او الإعتذار عن التكليف . وتدبر صراحة عمر رضي الله عنه في هذا الشأن ، ففي روايات صلح الحديبية أن النبي ﷺ دَعَا عُمَرَ لِيَبْعَثَهُ إِلَى مَكَّةَ ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ الله إِنِّي أَخَافُ قُرَيْشًا عَلَى نَفْسِي ، وَلَيْسَ بِهَا مِنْ بَنِي عَدِيٍّ أَحَدٌ يَمْنَعُنِي ، وَقَدْ عَرَفَتْ قُرَيْشٌ عَدَاوَتِي إِيَّاهَا وَغِلْظَتِي عَلَيْهَا ، وَلَكِنْ أَدُلُّكَ عَلَى رَجُلٍ هُوَ أَعَزُّ مِنِّي عُثْمَانَ بْنِ عَفَّانَ . قَالَ: فَدَعَاهُ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَبَعَثَهُ إِلَى قُرَيْشٍ . رواه أحمد في سياق القصة وحسنه شعيب الأرنؤوط . وتدبر في الدعاء قوله تعالى ﴿ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلا ينبغي للمؤمن أن يقبـل لنفسـه ما لا طاقة له به . ومما ينبه إلى التحذير من الدعاوى الفارغة ، قوله تعالى ﴿ لَا تَحْسَبَنَّ ٱلَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَآ أَتَوا۟ وَّيُحِبُّونَ أَن يُحْمَدُوا۟ بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا۟ فَلَا تَحْسَبَنَّهُم بِمَفَازَةٍ مِّنَ ٱلْعَذَابِ ۖ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ آل عمران: ١٨٨. ولأبي الطيب شعر جميل يتناول المتشبع بما لم يُعط وكذلك المخدوع او المغرر به الذي يرى في نفسه ما ليس فيها:

وَإِذا ما خَـلا الجَبانُ بِأَرضٍ	طَلَبَ الطَعنَ وَحدَهُ وَالنِزالا
أَقسَموا لا رَؤوكَ إِلّا بِقَلبٍ	طالَما غَرَّتِ العُيونُ الرِجالا
كُـلُّ غادٍ لِحـاجَـةٍ يَتَـمَنّى	أَن يَـكونَ الغَضَنفَرَ الرِئبالا

ومعنى إلا بقلب ، يمكن أن يراد أنهم أقسموا أن لا يحضروا لمواجهتك إلا بكامل قلبهم وشجاعتهم حسب زعمهم ، وعلى ذلك يجري شرح الواحدي لشعر أبي الطيب . والغضنفر الأسد ، والرئبال اسم للأسد أيضاً.

رفض موقف المتفرج:

ونصوص القرآن والسنة كثيرة في هذا الأصل ، قال تعالى ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ۖ ﴾ يوسف: ١٠٨ ، فلما كان سبيل الدين هو الدعوة على بصيرة فلا شك أن على المؤمن أن يكون هو البادئ المبادر فيها ، فلا يصح له التأخر فضلاً عن التفرج.

وقال تعالى ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ آل عمران: ١٠٤، فالأمة كجملة يجب أن تحمل هذه الصفة ، خاصة وأن آخر هذه الآية يُشعر بحصر الفلاح فيهم فلا مجال لاختيار عدم الفلاح ، وهذا قول الزجاج وجماعة من المفسرين ، ونقل ابن عطية أنه بمنزلة قولك: ليكن منك رجل صالح ، وفي «مِنْ» هذه معنى التجريد أي تجريده للصلاح ، وهو راجع إلى معنى «مِن» الإبتدائية او البيانية ، وليست للتبعيض . ولكن يحصل كل مؤمن من عضوية الأمة الداعية إلى الخير على قدر مؤهلاته ومسؤوليته.

وتدبر حديث أبي سعيد الخدري قال سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: « مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ .» رواه مسلم وغيره . فحكم السعي للتغيير واجب على من رأى المنكر ، فلا مجال البتة لموقف المتفرج ، ولكن قد تقتضي الدعوة على بصيرة في بعض الأحيان اتخاذ موقف المراقب والراصد لتشكيل رؤية شاملة وإعداد المهارات العملية في التغيير ، فإن معنى « فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ » أي فليغيره بعمله ، كما هو استعمال لفظ اليد في نصوص قرآنية.

وتدبر حديث تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « الدِّينُ النَّصِيحَةُ » قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ « للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما . صيغة الحديث تدل على أن لُبَّ الدين او جوهره هو النصيحة . والنصيحة ضد الغش والخديعة ، وهي تشمل النية والقول والعمل ، يُقال: نَصَحْتُ له الوُدَّ ، أي أَخْلَصْتُهُ ، ونَاصِحُ العَسَلِ: خَالِصُهُ ، وَرجل ناصِحُ الجيب: نقي الصَّدْر لَا غش فِيهِ . ونصح الثوب خاطه ، وَالأَرْض المَنْصوحَةُ الأَرْض الْـمُتـصِلَة النَّبَات ، كَأَن تِلْكَ الجوب الَّتِي بَين أشخاص النَّبَات خيطت حَتَّى اتَّصل بَعْضهَا بِبَعْض . ولذلك عرّف الراغب النصح بأنه تَـحَـرِّي فِعْلٍ أو قَوْلٍ فيه صلاحُ صاحبِهِ . فلما كان الدين هو النصيحة كما في الحديث ، فلا مجال لموقف المتفرج ، بل يجب إتباع المهارات العملية والقولية في التثبيت على الخير وفي التغيير ، وبحسب الإستطاعة.

وتدبر حديث ابْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ ، مَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً ، فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، ومعنى « ولا يُسْلِمُه » أي لا يتركه وقيعة للظلم والكربات.

الموقف من التيار:

قال تعالى ﴿ مَا سَلَكَكُمْ فِي سَقَرَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا لَمْ نَكُ مِنَ الْمُصَلِّينَ ﴿٤٣﴾ وَلَمْ نَكُ نُطْعِمُ الْمِسْكِينَ ﴿٤٤﴾ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ الْخَائِضِينَ ﴿٤٥﴾ وَكُنَّا نُكَذِّبُ بِيَوْمِ الدِّينِ ﴿٤٦﴾ حَتَّى أَتَانَا الْيَقِينُ ﴿٤٧﴾ ﴾ المدثر: ٤٢ – ٤٧. واضح أن كل صفة من الصفات المذكورة تكفي لدخول جهنم والعياذ بالله تعالى ، ونحتاج هنا إلى الكلام عن الخوض مع الخائضين.

الفائدة الأولى: الخوض في الشيء الدخول فيه بضربه وخلط محتواه ، ويكون لمجرد المرور كخوض مخاضة الماء ، فإذا خرج منها نفض نفسه ليطرح ما علق به ، او لمجرد الإستمتاع كتقلب الدواب في المخاضة ، يُقال: خاض الماءَ أي دخل فيه مشياً بالرجلين او راكباً ، وخُضْتُ الشرابَ أي خلطته بالتحريك او بالضرب ، والمِخْوَضُ: المجدح (أي الخشبة) الذي تَخُوضُ به السويق أي

تضربه وتخلطه ، والسويق طعام يُتخذ من الحنطة والشعير . ولذلك قال ابن عطية: و «الخوض» الذهاب فيما لا تسبر حقائقه . اهـ ، وقال في موضع آخر: خُضْتُمْ كَالَّذِي خاضُوا أي خلطتم كالذي خلطوا ، وهو مستعار من الخوض في المائعات ، ولا يستعمل إلا في الباطل ، لأن التصرف في الحقائق إنما هو على ترتيب ونظام ، وأمور الباطل إنما هي خوض ، ومنه قول النبي صلى الله عليه وسلم «رب متخوض في مال الله له النار يوم القيامة» . اهـ من (تفسير ابن عطية).

الفائدة الثانية: عبارة ﴿ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴾ ، الذم فيها يقع على أمرين ، **الأمر الأول**: الكلام في الدين والحرمات والمظالم لمجرد الكلام والإستمتاع بالحكايات والأخبار ، وما يقترن بذلك من استخفاف بالعظائم ، فلا عمل لتأييد حق ونصرة مظلوم ، ولا فحص وبحث لاتباع الحق ، ولا مجرد نية للتحريك والتأثير ، وإنما هـو خوض . وأما العقائد المخالفة لدين الله تعـــالى ، فمهما ثبت عليها الإنسان فهو مجرد خوض لأنه يدخل فيها من غير تحقيق كي يخرج منها إلى حسـاب الله تعــالى ، كما تنبه إليه آية التوبة (الآية ٦٩) . قال سيد قطب رحمه الله تعـالى: ﴿ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴾ وهي تصف حالة الإستهتار بأمر العقيدة ، وحقيقة الإيمان ، وأخذها مأخذ الهزل واللعب والخوض بلا مبالاة ولا احتفال . وهي أعظم الجد وأخطر الأمر في حياة الإنسان وهي الشأن الذي ينبغي أن يفصل فيه ضميره وشعوره قبل أن يتناول أي شأن آخر من شـؤون هذه الحياة ، فعلى أسـاسـها يقوم تصوره وشـعوره وقيمه وموازينه ، وعلى ضوئها يمضي في طريق الحياة . فكيف لا يقطع فيها برأي ولا يأخذها مأخذ الجد ؟ ويخوض فيها مع الخائضين ، ويلعب فيها مع اللاعبين؟ اهـ من (في ظلال القرآن) . **الأمر الثاني**: هو مسايرة التيار والإنجراف معه او فيه ، ومن غير تمحيص لمضامينه . وكل تيار له صلة بالدين كالتيار الفكري والسياسي والثقافي وكل ما يمس المصالح العامة ، فإنه يُنظر في مضامينه واتجاهات حركته وقوته (السرعة والتأثير) ثم التعامل معه بالطرق المشروعة ، ولنفترض أن التيار يصطدم مع الحق ، فإن التعامل معه يدور على أربعة محاور ، هي: الفحص الدقيق والمعارضة والسـعي لتغيير مجرى التيار والمقاومة . المهم هنا أنه تحرم موافقة المضامين المعارضة للدين إلا بضوابط الإضطرار.

السبق والتفوق:

قال تعالى ﴿ وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلسَّٰبِقُونَ ﴿١٠﴾ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ ﴿١١﴾ ﴾ الواقعة: ١٠ – ١١. معنى السـابق (في أي زمان كان) هو المتقدم على الآخر او المتفوق عليه ، ولا شك أن السبق في سياق الفضيلة هو التقدم في معان جليلة ، وهو نوعان:

النوع الأول: أن تسبق غيرك إلى معان جليلة ، أي تسبقه في زمن تحصيل تلك المعانـي ، ومنه قوله تعـالى ﴿ وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلْأَوَّلُونَ مِنَ ٱلْمُهَٰجِرِينَ وَٱلْأَنصَارِ وَٱلَّذِينَ ٱتَّبَعُوهُم بِإِحْسَٰنٍ رَّضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُواْ عَنْهُ ﴾ التوبة: ١٠٠. ويؤكد أهمية السـبق الزمني في المعالي قوله تعـالى ﴿ لَا يَسْتَوِي مِنكُم مَّنْ أَنفَقَ مِن قَبْلِ ٱلْفَتْحِ وَقَٰتَلَ أُوْلَٰٓئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِّنَ ٱلَّذِينَ أَنفَقُواْ مِنۢ بَعْدُ وَقَٰتَلُواْ وَكُلًّا وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلْحُسْنَىٰ ﴾ الحديد: ١٠. وذلك أن السبق الزمني في المعالي مع الإستمرار في الفضيلة هو علامة على الثبات بمعنى أن السابق قد مر بتجربة او تجارب ناجحة وثبت على الخير ، يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّـۧنَ مَنْ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ﴾ الصف: ١٤، وقد تقدم أن الحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري.

النوع الثاني: أن تسـبق غيرك في درجة تلك المعانـي ، أي تتقدم عليه في المقدار او النوع ، أي تتفوق عليه ، وهذا بعض ما يشمله قوله تعالى ﴿ ثُمَّ أَوْرَثْنَا ٱلْكِتَٰبَ ٱلَّذِينَ ٱصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِۦ وَمِنْهُم مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌۢ بِٱلْخَيْرَٰتِ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ذَٰلِكَ هُوَ ٱلْفَضْلُ ٱلْكَبِيرُ ﴾ فاطر: ٣٢ ، فهو سـبق بالخـيرات وإن كانوا كلهم في زمن واحـد . ومثل ذلك يُقـال في قوله تعالى ﴿ سَابِقُوٓاْ إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا كَعَرْضِ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ ﴾ الحديد: ٢١، وهذا كقولهم: سبق فلان في الكرم او الحفظ . غير أن صفة الثبات على الخير ضرورية

في مجال الحكم على أهلية الترشيح للمسؤولية ، لأن الأهلية ليست مجرد اختبار نظري او اختبار عملي محدود ، بل لابد فيه من فحص السيرة العملية خلال زمن يدل على مقدار الثبات ويستبعد التقلب ، خاصة لأن القاعدة أن التأريخ يعيد نفسه ، والخير القديم يأتي بخير جديد بإذن الله تعالى . وكذلك فإن الثبات سيضيف العامل الزمني وما يتضمنه من مضاعفة الحسنات . يساعد على هذا النظر قوله تعالى ﴿ وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلسَّٰبِقُونَ ﴿١٠﴾ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ ﴿١١﴾ فِي جَنَّٰتِ ٱلنَّعِيمِ ﴿١٢﴾ ثُلَّةٌ مِّنَ ٱلْأَوَّلِينَ ﴿١٣﴾ وَقَلِيلٌ مِّنَ ٱلْآخِرِينَ ﴿١٤﴾ ﴾ الواقعة: ١٠ – ١٤، فتدبر معنى المبالغة او الإختصاص في عبارة ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ ﴾ ، فينبغي تقديم السابقين (أي المتفوقين) لمناصب المسؤولية مع اعتبار سائر متطلبات القيادة.

إدارة الضعفاء:

قال تعالى ﴿ لَّيْسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ وَلَا عَلَى ٱلْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُواْ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦۚ مَا عَلَى ٱلْمُحْسِنِينَ مِن سَبِيلٍۚ وَٱللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ٩١. في الآية الكريمة فوائد مهمة في إدارة الأفراد:

الفائدة الأولى: الضعف في العربية خلاف القوة ، وهو نقصان القوة عن حاجة ما تريد فعله . ويكون الضعف في النفس او العقل والرأي او البدن او الحال او الأفعال والأمور ، فمن ضعف النفس قوله تعالى ﴿ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسْتَكَانُواْۗ ﴾ آل عمران: ١٤٦، وقد يكون ضعف النفس طبيعياً كالصبيان والنساء فهؤلاء مشمولون بالآية ، وقد يكون ضعف النفس مَرَضياً ، وكثير من هؤلاء غير مشمولين بالآية كما سنذكر في الفائدة الرابعة إن شاء الله تعالى . ومن ضعف العقل والرأي قوله تعالى ﴿ فَإِن كَانَ ٱلَّذِي عَلَيْهِ ٱلْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا ﴾ البقرة: ٢٨٢. ومن ضعف البدن حديث سَعِيدِ بْنِ سَعْدٍ ، قَالَ: كَانَ بَيْنَ أَبْيَاتِنَا رَجُلٌ ضَرِيرُ الْجَسَدِ ، فَلَمْ يَرُعْ أَهْلُ الدَّارِ إِلَّا وَهُوَ عَلَى يَعْنِي جَارِيَةً مِنْ جَوَارِي الدَّارِ يَفْجُرُ بِهَا فَرَفَعَ سَعْدٌ

شَأْنَهُ إِلَى رَسُولِ الله ﷺ ، فَقَالَ رَسُولُ الله ﷺ « اضْرِبُوهُ حَدَّهُ » ، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله ، إِنْ ضَرَبْنَاهُ قَتَلْنَاهُ ، هُوَ أَضْعَفُ مِنْ ذَلِكَ ، قَالَ « فَخُذُوا عِثْكَالًا فِيهِ مِائَةُ شِمْرَاخٍ ، فَاضْرِبُوهُ بِهَا ضَرْبَةً وَاحِدَةً » ، فَفَعَلُوا . رواه النسائي في (الكبرى) وابن ماجه وصححه الألباني . ومن ضعف الحال ما ذكره الله في قوله تعالى ﴿ ٱلْـَٔـٰنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا ﴾ الأنفال: ٦٦ ، ويشمل ضعف الحال الفقر والجوع والغربة وتراجع القُدُرات المادية والفكرية والخبرات المتراكمة وتأثير المشاكل والمصاعب . وأما ضعف الأفعال والأمور فمنه حديث « أضعف الإيمان » وحديث « نزع نزعاً ضعيفاً » وفي رواية « وَفِي نَزْعِهِ ضَعْفٌ » . والضعف في كثير من الأحوال قضية نسبية بحسب ما يُراد فعله ، فشخص معين قد يكون قوياً على فعل معين ويكون ضعيفاً على فعل آخر ، قال تعالى ﴿ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَـٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ﴾ النمل: ٣٩ — ٤٠ . فتدبر عبارة ﴿ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴾ ، فكون العفريت قوياً على ذلك العمل يمكن أن يقترن بالضعف على فعل ما فعله الذي عنده علم من الكتاب.

ولذلك ينبغي النظر في مواضع القوة والضعف في الأعضاء وفي المؤسسة كي يتم استثمار مواضع القوة والعمل على تنميتها ، وأما مواضع الضعف فقد تحتاج إلى علاج او إتمام وتغطية بمواضع القوة ، ولنضرب مثلاً رجلاً متوسط الذكاء ولكنه شديد المثابرة وحسن العلاقات ، فعدم تفوقه في الذكاء يمكن تغطيته بالمثابرة وبالإنتفاع من عقول الآخرين.

الفائدة الثانية: الحرج هو الضيق الذي لا مخرج منه ، والضعفاء في جسدهم او في حالهم قد يتألمون ويضيق عليهم أنهم يعملون أقل من غيرهم ، والمخرج من ذلك أنهم إذا نصحوا لله تعالى ورسوله ﷺ فلا سبيل عليهم او لا شيء ضدهم ، فلا ملامة ولا حساب . ونصحهم لله تعالى ولرسوله ﷺ هو الصدق في أعذارهم وفعل ما في وسعهم لخدمة دينهم ولهم من الأجر والثواب مثل ما لغير الضعفاء.

فعَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ ، أَنَّ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَجَعَ مِنْ غَزْوَةِ تَبُوكَ فَدَنَا مِنَ المَدِينَةِ ، فَقَالَ « إِنَّ بِالْمَدِينَةِ أَقْوَامًا ، مَا سِرْتُمْ مَسِيرًا وَلاَ قَطَعْتُمْ وَادِيًا إِلَّا كَانُوا مَعَكُمْ » ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللهَّ، وَهُمْ بِالْمَدِينَةِ؟ قَالَ « وَهُمْ بِالْمَدِينَةِ ، حَبَسَهُمُ العُذْرُ » رواه البخاري وغيره . وعَنْ عَبْدِ الله بْنِ عَمْرٍو ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « مَا أَحَدٌ مِنَ الْمُسْلِمِينَ يُبْتَلَى بِبَلَاءٍ فِي جَسَدِهِ ، إِلَّا أَمَرَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ الْحَفَظَةَ الَّذِينَ يَحْفَظُونَهُ: اكْتُبُوا لِعَبْدِي مِثْلَ مَا كَانَ يَعْمَلُ وَهُوَ صَحِيحٌ ، مَا دَامَ مَحْبُوسًا فِي وَثَاقِي » رواه أحمد وغيره وصححه شعيب الأرنؤوط واصحابه على شرط مسلم.

وذكر بعضهم مثل ذلك في تفسير قوله تعالى ﴿ ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٥﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾ ﴾ التين: ٥ – ٦، أي من كان مؤمناً يعمل الصالحات ثم صار ضعيفاً بسبب الهرم ونحوه فلن ينقطع أجره بل يدوم وكأنه لا يزال يعمل ذلك بلا نقصان ، فسواء كان الإستثناء متصلاً او منقطعاً فإن المشهور في معنى ﴿ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴾ أنه غير معدود او غير منقطع ، وعَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ في تفسير الآية ، قَالَ: « فأيما رَجُلٍ كَانَ يَعْمَلُ عَمَلًا صَالِحًا وَهُوَ قَوِيٌّ شَابٌّ فَعَجَزَ عَنْهُ ، جَرَى لَهُ أَجْرُ ذَلِكَ الْعَمَلِ حَتَّى يَمُوتَ » رواه الإمام أبو جعفر الطبري.

الفائدة الثالثة: نفي الحرج عن الضعفاء إذا نصحوا يُذكِّر برفع الحرج عنهم في الحياة الدنيا ، فإن الله تعالى الذي يحفظ أجرهم في الآخرة يكرمهم في الدنيا أيضاً ، وهذا من الجهة التشريعية من مقتضيات حديث عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ رَضِيَ الله عَنْهُمَا ، أَنَّ رَسُولَ اللهَّ ﷺ قَالَ « الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لاَ يَظْلِمُهُ وَلاَ يُسْلِمُهُ ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ الله عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرُبَاتِ يَوْمِ القِيَامَةِ ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ الله يَوْمَ القِيَامَةِ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما ، ومعنى « لا يُسلمه » أي لا يتركه إلى المصائب والمظالم والمشاكل الكبيرة ، بل يساعده ويحميه . ويقتضي ذلك الإهتمام بالضعفاء وذوي الإحتياجات الخاصة ومساعدتهم في

توفيرها وفي إيجاد أعمال مناسـبة لطاقتهم ، وفي عدم إلجائهم إلى الإسـتكانة أي إلى إظهار الضعف والحاجة.

الفائدة الرابعة: المشمولون بآية التوبة ، واضح من عبارة رفع الحرج وعبارة ﴿ إِذَا نَصَحُواْ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦ ﴾ ، أنها لا تشمل من ضعفاء النفوس إلا من نصح لله ورسوله في محاولة إصلاح ضعفه او التعويض عنه بعمل صالح او شـبه ذلك من أعمال التوبة والإنابة . وأما الذين في قلوبـهم مرض ، فقد ذكرهم الله تعالى في عدد من الآيات ، منها قوله تعالى ﴿ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ ٱللَّهُ مَرَضًاۖ وَلَهُمۡ عَذَابٌ أَلِيمُۢ بِمَا كَانُواْ يَكۡذِبُونَ ﴾ البقرة: ١٠، فهؤلاء في حالهم هذا غير مشمولين بآية التوبة . وكذلك تستبعد العبارة من كان ضعفه في العمل بسبب إهماله وتقصيره إلا أن يتوب ويُـحَسِّن وضعه . وأماضعف المهارات بسبب تقصير المسؤولين في التخطيط للتنمية والتدريب والتأهيل فالذنب والحرج فيه على المسـؤولين بالدرجة الأولى ثم على من لا يطالب بحقه ويعمل على تغيير أسـباب الضعف.

وفي القرآن الكريم تنبيهات ضمنية كثيرة إلى نوع الضعف وما يحتاجه من عمليات الإصلاح والجبر والتعويض ، فعبارة ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ...... ﴾ ونحوها تنبه إلى عمليات التخفيف والترخيص او الجبر والتعويض ، مثاله قـوله تعـــالى ﴿ ٱلۡـَٔنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمۡ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمۡ ضَعۡفًا ﴾ الأنفال: ٦٦.

الفائدة الخامسة: تدبر عبارة ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ...... ﴾ فإن تطبيقها على الجماعة أعظم من تطبيقها على الفرد ، فعلى المؤسسة او الدولة أن تعرف أنه لا حرج عليها فيما لا تقوى عليه فلا يصح أن تقتحمه ، ولكن تعمل على تنمية الوسع وتطوير القُدُرات . والمشكلة أن العمل المؤسسي قد يثير وَهْم القوة ومفاهيم الخداع ، خلافاً لعمل الفرد . ولذلك تحتاج كل مؤسسة إلى بناء مهارة عالية في التوازن بين الأهداف القريبة والقُدُرات.

توجيه وتنظيم الفكر والعمل

قال تعالى ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾ ءَاتُونِي زُبَرَ ٱلْحَدِيدِ حَتَّىٰٓ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ ٱلصَّدَفَيْنِ قَالَ ٱنفُخُواْ حَتَّىٰٓ إِذَا جَعَلَهُۥ نَارًا قَالَ ءَاتُونِيٓ أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا ﴿٩٦﴾ فَمَا ٱسْطَٰعُوٓاْ أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا ٱسْتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقْبًا ﴿٩٧﴾ ﴾ الكهف: ٩٥ – ٩٧. فكل عمل من الأعمال المحكمة يقع بترتيب مقصود ، ولو تغير الترتيب لتغير التفاعل بين الأجزاء او المراحل ولتغيرت النتائج . وهنا الفرق بين من يعمل بعلم وعلى بصيرة ، فهو يوجه حركة العمل ويُمسك بخيوطها ، وبين ضعيف التدبير الذي تجري عنده الأمور كيفما أتفق وعلى غير نظام مقصود . وليتدبر الإنسان لو أن بيته غير مرتب ، فإذا أراد أن يبحث عن شيء معين قلب متاعه كله ، وإذا أرادت زوجه أن تستعمل بعض أدوات الطبخ بحثت في كل مكان ، فلا شك أن هذا البيت سيكون فيه الكثير من العبث والعيث ، وسيكون العمل فيه بعيداً جداً عن الإتقان والمغالبة.

من دلالات النصوص على الترتيب:

توجد نصوص عديدة تقتضي او توجب الإنتظام والترتيب:

منهـا: قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ ﴾ النحل: ٩٠ ، سبق أن ذكرنا أن الإحسان يتضمن إتقان الخير والمنافع ، ولا شك أن من جعل نظام الأمور عفوياً او عشوائياً فإنه لم يتقنه لأنه أضاع او خرَّب العلاقة والتفاعل بين الأجزاء والمراحل . وتدبر هنا أن متعلق الإحسان في الآية محذوف ، وهذا يفيد العموم في الإحسان . يؤيد ذلك قوله تعالى ﴿ **ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا** ﴾ الملك: ٢. ويؤكده حديث شَدَّادِ ابْنِ أَوْسٍ ، قَالَ: ثِنْتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ » رواه

مسلم وغيره . وعواقب الإحسان أي إتقان الخير مناقضة لعواقب العفوية وفقدان النظام ، وسيتضح الأمر بعد قليل إن شاء الله تعالى.

ومنهـا: قوله تعالى ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ ﴾ المؤمنون: ١١٥. الإستفهام للإنكار والتوبيخ ، والعبث فعل الشيء لغير غاية او لغير فائدة ، وكذلك كل ما ليس له غرض صحيح . معنى ذلك في حق الإنسان أنه يجب في الأداء المركب دراسة التركيب (الأجزاء والمراحل) لوضعه في الترتيب الذي يُتوقع أن يحقق الغاية بأفضل ما يمكن . يوضح الأمر من جهة التفسير أن كلمة ﴿ عَبَثًا ﴾ يمكن إعرابها على أنها حال او مفعول لأجله (أي لأجل العبث) ، والمشهور عند المفسرين تعلق الحال بالفاعل (أي الله عز وجل) ، ولا شك أن تنزيه الله تعالى عن العبث يتضمن تنزيه شريعته تعالى عن إجازة العبث . ومع ذلك فإنه يجوز أيضاً تعلق كلمة ﴿ عَبَثًا ﴾ بالمفعول أي البشر ، والمعنى: لم نخلقكم لأجل أن تعبثوا ، والتعلق بالمفعول مستقيم جداً في المعنى ، ولا أعلم له علة من جهة صناعة النحو ، ونظائره كثيرة جداً ، كقوله تعالى ﴿ إِنَّآ أَرْسَلْنَاكَ بِٱلْحَقِّ ﴾ البقرة: ١١٩، فإن الجار والمجرور في محل نصب على الحال ، وجوّز العلماء كونه حالاً من الفاعل او المفعول . ويقوي التعلق بالمفعول قوله تعالى ﴿ وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ الذاريات: ٥٦ ، فوظيفة الجن والإنس الإتجاه إلى الله تعالى وليس العبث . ولذلك يُقال إن على المسلم أن ينظم فكره وعمله ، وأن لا يترك الأمور تجري عبثاً . ويؤكد ذم العبث سياق الإنكار في قوله تعالى ﴿ أَتَبْنُونَ بِكُلِّ رِيعٍ ءَايَةً تَعْبَثُونَ ﴾ الشعراء: ١٢٨، فإذا فسَّرنا الآية بالعلامة كما هو الأصل ، فالمعنى: أتبنون آية أنكم تعبثون ، أي: تبنون دليلاً أكيداً وعلامة على عبثكم . قال السمرقندي: فهم إذا بنوا بناء ولا منفعة لهم فيه، فكأنهم يعبثون.اهـ . وإذا حملنا لفظ الآية على الشيء المتصف بأوصاف تجعله علامة على معنى ، فهو استعمال شائع أخذ به من فسر الآية هنا بنوع من البناء ، وعلى هذا التفسير فإن إعراب جملة ﴿ تَعْبَثُونَ ﴾ أنها حال من ضمير الفاعل في عبارة ﴿ أَتَبْنُونَ ﴾.

ومنهــا: قوله تبارك وتعـــالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، العفو اصله الترك والتجاوز ومنه العفو عن الذنوب ، وهو المجال الذي ربما يُمدح فيه الإنسان على عفويته ، فإن الرجل العَفُوّ قد يغفر لأخيه بلا شروط تنظيمية ولا مبادلة التزامات . وأما في عمل الإنسان الفردي والجماعي فإن العفوية ليست ممدوحة بل قد تستحق غاية الذم . ويستعمل عفا لما تُرك للنمو والزيادة بصرف النظر عن التدبير والإعداد بل يشعر اللفظ بإغفال الإعداد ومنه: عفا النبت والشعر ، أي كثر وطال ، وكانت أجوبته عفو الخاطر أي تخرج بلا إعداد سابق ، وعمل عفويّ أي تلقائي . وعبارة «عَـفَوا» في الآية هي غاية أي نتيجة لحصول الحسنة ، غير أن هذه الغاية كانت سبباً في أخذهم بغتة ، فلا شـــك أن معنى ﴿ عَفَواْ ﴾ هنا تضمن او استلزم معايب كبيرة ، فنهاية الرخاء أنهم عفوا ، أي صار نموهم البشري وعملهم مجرد تكثير واستسهال للأمور وقلة مبالاة ، وصارت أمورهم تجري بصورة عفوية ، وليس بنظام مدروس لتحقيق وإدامة المصالح ولإبعاد المخاطر ، فهو رخاء ضار . وبذلك تتراكم مواضع ضعف غير مرئية من قبلهم ، وقد يسمى هذا بترهل وعفوية القيادات ، وذلك أن العفوية تتضمن المجازفة والتشتيت والغفلة ، وهي نقيض التخطيط والإعداد والتدبير ، لأن أي عمل مركب من أجزاء ويتعلق بحال او وقت او غير ذلك فإنك إذا فعلته بعفوية فإنك تجازف بتشتيت الترتيب في تركيبه وبإيقاف التفاعل بين الأجزاء وفقاً للترتيب الصحيح ، وبذلك تكون العاقبة غير محمودة.

وللجواهري أبيات رائعة في وصف مشكلة التصرف التلقائي بلا تخطيط ولا تدبير:

يا (أم عوفٍ) عجيبـاتٌ ليـاليـنا ... يُـدنيـنَ أهواءَنا القصوى ويُقصينا

يا (أم عـوفٍ) بـريئاتٍ جـرائرُنا ... كانت ، وآمـنةُ العـقـبى مهاوينـا

نـســتلهمُ الأمـرَ عفـواً لا نخرِّجُهُ ... من الفحاوي ولا نـدري المضامينا

ولا نـعــاني طــوِّياتٍ مـعقـدةً ... كمـا يَـحُـلَّ تـلاميـذٌ تـمارينـا

نـأتي الـمـآتـي من تلقـاء أنفسـنا ... فـيمـا تـُصرِّفـنا منها وتُـثـنـيـنـا

إنْ نـنـدفع فـبـعـفوٍ من نوازعـنا	أو نرتـدعْ فبـمحـضٍ من نواهيـنا
يا (أم عوفٍ) أدال الدهـرُ دولتنا	وعـاد غـمْزاً بنا ما كان يــزهونا
لابـد من مطـلعٍ للشمس يُفرحنا	ومن أصـيلٍ علـى مهـلٍ يـحيّينا

ومنهـا: قوله تعالى ﴿ وَلَا تَعْثَوْاْ فِي ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴾ البقرة: ٦٠، تقدم في أواخر مبحث التقويم أن العيث والعُثُو هو فقدان النظام او العمل بلا رؤية ، يقال في الرأس العُثوة وهو جفوف الشعر والتباده وبُعد عهده بالمشط.

ومنهـا: قوله تعالى ﴿ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴾ الشعراء: ١٨٢، ذكرنا في تفسير الآية الكريمة أن الوزن يستعمل في كل ما يوزن أي يُقَـدّر من الأشياء المادية والمعنوية ، وتدبر أن مفعول ﴿ وَزِنُواْ ﴾ محذوف ، وهذا ينبه إلى العموم في الأشياء الموزونة ، المادية والمعنوية . ويدل ذلك على وجوب العناية في وزن الأفكار والخطط والأعمال ، لأجل تقديم الأولويات ، أي ما هـو أعظم وزناً في المصلحة العامة ، وكذلك لترتيب أجزاء العمل والخطط لأجل تحقيق الغاية بأعلى المعايير . وإهمال الترتيب يعني إهمال جانب من وزن الأمور ، لأنه يؤدي إلى تقديم المنخفض وتأخير المرتفع ، وفعل الصغير وترك الجليل ، وفي ذلك من الضرر ما هو واضح ، وكذلك يؤدي إلى تغيير مواضع أجزاء العمل وضياع الصلة النافعة بين الجزء وما ينبغي أن يجاوره . وتغيير ترتيب أجزاء العمل من نوع تغيير ترتيب أجزاء الأجسام ، كمن يضع باب البيت في أعلى السطح ، وشبه ذلك من علامات الفوضى وفقدان النظام . ولمعرفة أين نضع الشيء في ترتيب الأجزاء يجب أن نفكر في وظيفة كل جزء وصلتها بوظائف الأجزاء الأخرى ، وكذلك متطلبات ومآلات كل جزء من العمل . وبتدبر ترتيب أجزاء الأجسـام يمكن فهم ترتيب أجزاء الأعمال.

فلا شك أن الإنسان يحتاج إلى تنظيم نفسه وتنظيم عمله . والقواعد متشابهة ، وفي بعض الأحيان تزدحم الأمور على الإنسان ، فلا يمكن تنظيمها إلا بتخيف الشواغل ، كإجازة او خَلْوة

وعزلة قصيرة ، ليست للهو والمتعة ، ولكن لتخفيف الإزدحام وإعادة الترتيب . ولمعرفة أفضل ترتيب لأجزاء العمل ، يمكن إجراء اختبار نظري او افتراضي ، وهو اختبار إعادة او تغيير الترتيب . وذلك بافتراض أكثر من ترتيب لأجزاء العمل ، ثم دراسة المتطلبات (التكاليف وغيرها) والواقعية والآثار (العواقب) لكل ترتيب ، ثم تقويم كل ذلك لاختيار أفضل ترتيب.

ثلاثة معان مذمومة وأخرى ممدوحة:

أما المعاني المذمومة فهي:

- العُثُو او العيث: وهو الفوضى وفقدان النظام.
- العبث: وهو فقدان الغاية المحددة (الهدف).
- العفوية: وهي عمل او ترتيب غير مدروس.

وأما المعاني الممدوحة فهي:

- الحكمة: فمن الحكمة في التفكير وجود الغاية الواقعية مع التفكير في تنمية الوسع وإعداد واقع جديد . ومن الحكمة في العمل وجود ترتيب او نظام يساعد في تحقيق الغاية بأعلى المعايير الممكنة .
- القياس (الوزن) والتقدير: فإن العمل لن يكون جيداً ولا متفوقاً إذا لم يتضمن تقدير (أي قياس) الأمور ، وذلك لتقديم الأولويات ولمعرفة المراتب والدرجات ولوضع أجزاء العمل في أفضل نظام . وذكرنا قبل قليل قوله تعالى ﴿ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴾ الشعراء: ١٨٢، وقال تبارك وتعالى ﴿ وَمَتِّعُوهُنَّ عَلَى ٱلْمُوسِعِ قَدَرُهُۥ وَعَلَى ٱلْمُقْتِرِ قَدَرُهُۥ ﴾ البقرة: ٢٣٦.
- الإعداد او التدبير او التخطيط: وتتضمن هذه العبارات العمل للمستقبل.

إظهار الصورة الفريدة للنفس:

قال تعالى ﴿ قُلْ مَآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴿٨٦﴾ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿٨٧﴾ ﴾ ص: ٨٦ – ٨٧ . التصرف الـمُـتكَلَّف في العربية هو التصرف الذي لم تمتلئ النفس بأسبابه ، فإما أن يكون من قبيل رياضة النفس لإرغامها وتعويدها على صفة محمودة كما يُقال: تصبَّر وتَشَجَّع وتحلَّم وتجلَّد ، وإما أن يكون من قبيل التصنُّع المذموم مثل: تكبَّر وتهمَّع (أي تباكى).

والتكلف المنفي في الآية الكريمة هو التصنع ، كما هو مشهور في كتب التفسير ، قال الإمام الآلوسي: ﴿ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴾ من الذين يتصنعون ويتحلون بما ليسوا من أهله ، وما عرفتموني قط متصنعاً ولا مدعياً ما ليس عندي حتى انتحل النبوة وأتقَـوَّل القرآن ، فأمره صلى الله عليه وسلم أن يقول لهم عن نفسه هذه المقالة ليس لإعلامهم بالمضمون بل للإستشهاد بما عرفوه منه عليه الصلاة والسلام وللتذكير بما علموه وفي ذلك ذم التكلف .اهـ من (تفسير الآلوسي).

فمن أوصاف الحبيب المصطفى أنه كان يتصرف بما امتلأت نفسه به ، من السجايا الحميدة ومقتضيات العلم النافع والذوق الرفيع . ومن نظر إلى الصُّوَر الظاهرة للناس فإنه لا يجد صورتين متطابقتين إلا التوائم المتطابقة ، وهي حالة نادرة ، علماً أن العامل الرئيس في تنوع الصورة الظاهرة هو العامل الوراثي . والتنوع أكبر بكثير حين ننظر إلى الصُّور الداخلية ، أي الفكر والذوق ، لأن العوامل المؤثرة في تنوعه هي الوراثة والبيئة والتغذية الفكرية . ولذلك فإن كل من لم يكبح داخله بالتصنع والتقليد ، فإن له صورة داخلية فريدة ، ولكنه يحتاج إلى تشغيل هذه الصورة وتنميتها بالخير كي تبرز وتظهر . فإذا فعل ذلك فإنه سيحصل على ما يُطلق عليه: التفوق النوعي ، بمعنى أنه يمتلك ما لا يمتلكه الآخرون . وإذا كان في الأمة عدد كبير من هؤلاء فإنها أمة قوية متقدمة.

ولذلك أصبحت عبارة «لا تكن تقليدياً» قانوناً راسخاً عند خبراء القيادة والإدارة في العالم ، ومثلها عبارة «لكل إنسان بصمة خاصة» ، يريدون بصمة او شاكلة الفكر والعمل . ولذلك

جاءت في القرآن آيات كثيرة تطلب منا التفكر والنظر في الأمور ، مما يساعد على تشغيل وتنمية الصورة الداخلية للإنسان . وكذلك جاءت آيات أخرى تذم التصلب الفكري بمعنى الجمود على تقليد الآباء والأعراف بعيداً عن مقتضيات الحق ومقتضيات التحسين . ومما ينبه أيضاً إلى تنوع الصورة الداخلية ، قوله تعالى ﴿ قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴾ الإسراء: ٨٤ ، وقوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨. وأما كبح الصورة الداخلية او مسخها ، فهو من نوع عدم شكر النعمة ، وقد يكون أشد من ذلك ، قال تعالى ﴿ وَاشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴾ النحل: ١١٤.

وعلى الفرد أن يدرك هذه الحقيقة في التعامل مع الآخرين ، أي ينبغي أن يعلم أن للآخر صورته الفريدة أيضاً سواء أظهرها او كبحها ، فإن أظهرها بترك التكلف عُرفت مزاياه وخصائصه . وهذه الحقيقة هي من عوامل صعوبة تقويم استجابات المجاميع والشعوب.

وأما التكلف الذي ليس بتصنع ، وإنما هو من باب رياضة النفس وإماتة طبائع السوء ، فهذا تكلف محمود ، وذكرنا قولهم: تصبَّر وتَشَجَّع وتحلَّم وتجلَّد ، وقد قال تعالى ﴿ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ الحشر: ٩، وقال تعالى ﴿ وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ النازعات: ٤٠ – ٤١ . ولذلك فإن توجيه النفس ينبغي أن يكون بتنمية الصورة الفريدة بالخير وإظهارها بلا تكلف ، وكذلك رياضة النفس لتعويدها على المحامد وإبعاد الصفات المذمومة عنها.

ويتصل بذلك أن لكل إنسان ذوقاً خاصاً به ، والذوق مصدر ذاقَ الشيءَ يذُوقه ذَوقاً وذَواقاً ، وهو مدى شعور الإنسان بطَعْم الشيء الحسي او المعنوي ، فالشعور بمذاق الشيء يشمل الأطعمة والمسموعات والمرئيات والعقليات وغيرها . وكلما قويت هذه الحاسة زاد شعورها بجمال الجميل وقبح القبيح ، وبعكس ذلك إذا ضعف او فسد الذوق . وعوامل التذوق مركبة جداً لأنها تشمل

عوامل جبلية وعوامل عديدة مكتسبة يختلف فيها الناس ، منها عوامل جيدة ومنها عوامل سيئة . يوضح ذلك في العوامل الحسنة ، حديث الْعَبَّاسِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ ، أَنَهُ سَمِعَ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « ذَاقَ طَعْمَ الْإِيمَانِ مَنْ رَضِيَ بِالله رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ رَسُولًا » رواه مسلم وأحمد وغيرهما . ينبه الحديث الشريف إلى عمليات تشكيل الذوق ، فالرضا بهذه العقيدة يجعل للأمور مذاقاً خاصاً متوافقاً مع مضامين العقيدة.

ويوضح العوامل السيئة في تشكيل الذوق قصة قوم لوط عليه السلام وقوله تبارك وتعالى ﴿ وَمَا كَانَ جَوَابَ قَوْمِهِۦٓ إِلَّآ أَن قَالُوٓاْ أَخْرِجُوهُم مِّن قَرْيَتِكُمْ إِنَّهُمْ أُنَاسٌ يَتَطَهَّرُونَ ﴾ الأعراف: ٨٢ ، فتدبر كيف صاروا ينكرون التطهر صراحة ويتذوقون تلك الفاحشة ، وهذه درجة كبرى من التشكيل الفاسد للذوق ، ودونها درجات كثيرة قد يتصف بها كثير من الناس . ولذلك فإن الذوق المجرد ليس مما يصح إظهاره بلا ضوابط ، ولكن ينبغي تقويم الذوق بعرضه على المعاني الصحيحة التي نؤمن بها ، فإن كان متوافقاً معها فهو من الشاكلة التي نريدها ونحب إظهارها إن استطعنا ذلك ، فهذا ليس بتكلف بل هو حقيقة ما نريده لأنفسنا . وأما إذا كان الذوق معارضاً لتلك المعاني الجليلة فهو ليس بأصيل ، بل هو ذوق دخيل بفعل عوامل سيئة ونريد التخلص منه وليس إظهاره ، فإن ذلك من مضامين إفشاء السلام ، كما في حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا ، أَوَلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ؟ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ » رواه مسلم وغيره.

وينبغي أيضاً التعرّف إلى ما يتذوقه الناس من المعاني ، وما تقتضيه في التعامل.

وقد ذكرنا في هذه الدراسة وفي (المنطلق) جملة من طرق تشغيل وتنمية الصورة الداخلية للنفس ، كالدراسة والتعليم والتدريب والتكليف بالعمل . وتوجد طريقة مفيدة جداً للفرد وللمجموعة المتعاونة او فريق العمل ، وهو أن يكون للفرد او الفريق طريقته الخاصة في الإنجاز وفي صناعة القرار وفي التعامل مع المصاعب وإدارة المخاطر ، ولكن بأربعة شروط:

- تحصيل الأهلية.
- أن ينتفع بخبرات الآخرين وينتقي محاسنها.
- أن يقبل التوافق مع أعضاء الفريق.
- أن يعمل باستمرار على تطوير طريقته الخاصة . وبذلك تكون كل مؤسسة مدرسة قائمة بنفسها ، وكذلك كل من ينجح في هذا الطريق من فرق العمل والأفراد.

عقل الجماعة وقضية التفرغ الوظيفي:

قال تبارك وتعـالى ﴿ **مَّا جَعَلَ ٱللَّهُ لِرَجُلٍ مِّن قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِۦۚ وَمَا جَعَلَ أَزْوَٰجَكُمُ ٱلَّٰٓـِٔي تُظَٰهِرُونَ مِنْهُنَّ أُمَّهَٰتِكُمْۚ وَمَا جَعَلَ أَدْعِيَآءَكُمْ أَبْنَآءَكُمْۚ ذَٰلِكُمْ قَوْلُكُم بِأَفْوَٰهِكُمْۖ وَٱللَّهُ يَقُولُ ٱلْحَقَّ وَهُوَ يَهْدِي ٱلسَّبِيلَ** ﴾ الأحزاب: ٤. نحن هنا مع قضيتين ، قضية ما يُسمى بعقل الجماعة ، وقضية التفرغ الوظيفي.

الفائدة الأولى: قلب الشيء هو لُبُّه وخالصه وأشرف شيء فيه ، ومنه قلب النخلة أي لبها وهو جُمَّارها ، وقلوب الشجر الذي ينبت في وسطها غضاً طرياً قبل أن يقوى ويصلب ، واحدها قُلب بالضم ، وفلان قرشي قَلْب أي خالص من صميم قريش . وقلب الإنسان في صدره ، سمي بذلك لأنه أخلص شيء فيه وأرفعه ، كما ذكر ابن فارس في المقاييس ، ولُبُّ الإنسان هو عقله ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ الزمر: ٩، يعني: أصحاب العقول . وربما يكون القلب مسكن الروح ، ولذلك يُستعمل القلب بمعنى العقل كما ذكر أئمة العربية او آلة العقل . قال تعالى ﴿ **أَفَلَمْ يَسِيرُواْ فِي ٱلْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَآ أَوْ ءَاذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَاۖ فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى ٱلْأَبْصَٰرُ وَلَٰكِن تَعْمَى ٱلْقُلُوبُ ٱلَّتِي فِي ٱلصُّدُورِ** ﴾ الحج: ٤٦ ، وقال تعالى ﴿ **لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ ءَاذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَآ** ﴾ الأعراف: ١٧٩، وقال تعالى ﴿ **إِنَّا جَعَلْنَا عَلَىٰ قُلُوبِهِمْ أَكِنَّةً أَن يَفْقَهُوهُ** ﴾ الكهف: ٥٧.

الفائدة الثانية: من مقتضيات القلب الواحد أن تصحيح العقل للنقيضين أمر ممتنع إلا بإدخال الضعف او الفساد على العقل فتضمحل عنده الحدود والفوارق ، فتصير عنده شعبة من حمل النقيضين او تتلاشى عنده الحدود ويفقد التمييز . فلا يمكن أن تكون المرأة الواحدة أُمّاً لرجل وزوجة له لأنهما حالتان متناقضتان حكماً وطبيعة ، وكذلك لا يمكن الجمع في وقت واحد بين حكم البنوة لولد وحكم التبني له . وكذلك الأمر مع سائر المتناقضات ، فللإنسان قلب واحد وعقل واحد ، فلا يمكن أن يكون له قلب مع الحق وقلب آخر مع الباطل ، او قلب يريد تنمية المؤسسة وقلب يريد ركودها وتراجعها . ويُروى في أسباب نزول الآية الكريمة أن بعض المنافقين زعم أن للنبي ﷺ قلبين ، قلباً مع طائفة وقلباً مع طائفة أخرى ، وعن الحسن أن رجلاً كان يقول: لي نفس تأمرني ونفس تنهاني. وفي مجال آخر ينبه القرآن إلى هذا الأصل ، كما في قوله تعالى ﴿ لَوۡ كَانَ فِيهِمَآ ءَالِهَةٌ إِلَّا ٱللَّهُ لَفَسَدَتَاۚ فَسُبۡحَٰنَ ٱللَّهِ رَبِّ ٱلۡعَرۡشِ عَمَّا يَصِفُونَ ﴾ الأنبياء: ٢٢. وتدبر العموم في عبارة ﴿ مَّا جَعَلَ ٱللَّهُ لِرَجُلٍ مِّن قَلۡبَيۡنِ فِي جَوۡفِهِۦ ﴾ ، فإن كلمة رجل نكرة في سياق النفي تفيد العموم ، غير أنه لما كان الجانب المعنوي للقلب (أي العقل) متصلاً بالجانب المادي وهو عضلة القلب في الصدر ، فإن التعبير بلفظ الرجل يستبعد الجانب المادي للمرأة لأنها تحمل قلبين في جوفها أثناء الحمل ، وأما الجانب المعنوي (الفكري والتشريعي) المذكور في الآية بعد ذلك وكذلك نظائره الكثيرة ، فإنه عام في التفكير الإنساني السليم للرجال والنساء ، والله تعالى أعلم . وحرف الجر «مِن» يستقيم المعنى بحذفه فهو لتأكيد العموم في نفي وجود رجل صحيح بقلبين.

الفائدة الثالثة: واضح أن لكل إنسان سليم قلباً واحداً يعقل به ، أضف إلى ذلك حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ » رواه مسلم وغيره ، حاصل ذلك أن المؤمنين ينبغي أن يكون لهم عقل واحد في المصالح العامة والغايات العليا وفي مساعدة بعضهم البعض وفي رفع الظلم بينهم . وقد يُطلق على ذلك عند خبراء القيادة والإدارة: عقل الجماعة او روح الجماعة او روح الفريق . وقد ظهر ذلك واضحاً في مثال للقيادة الجماعية ، فقد بعث النبي ﷺ معاذاً

وأبا موسى إلى اليمن وقال لهما « وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما . ويؤسَسُ على ذلك وجوب إعداد أنظمة ووسائل التطاوع ، أي أنظمة التوافق على عمل واحد وإن كانت الآراء مختلفة ، وسنذكر هذا الأمر في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى . وينبغي التنبيه هنا إلى أن عدم حمل النقيضين لا يستلزم إلغاء أحدهما جملة وتفصيلاً ، ولكنه إلغاء عملي او تنفيذي كما ينبه إليه حديث التطاوع . ولا مانع من الإستمرار في تنقيح وإنضاج ما تم إبعاده عن العمل إنْ كانت مضامينه تستحق المرونة في رؤيتها . ويجري على ذلك حديث ابْنِ عَبَّاسٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ «لَا تَكُونُ قِبْلَتَانِ فِي بَلَدٍ وَاحِدٍ » رواه أبو داود والترمذي وأحمد وابن أبي شيبة واللفظ لأبي داود ، وإسناده حسن او لا بأس به ، وصيغة الحديث ليست خاصة بجزيرة العرب ، فإذا أخذنا بعموم ذلك فلا شك أن معناه توحيد الإتجاه الإستراتيجي للمصالح العليا فإنه المعنى اللغوي للقبلة ، وليس معناه إبقاء طائفة وإخراج سائر الطوائف ، فهذا الحديث على تقدير صحته هو غير حديث إخراج المشركين من جزيرة العرب . ويؤسَس على كل ذلك أيضاً أن المؤسسات المتعددة وإنْ تنوعت وظائفها فإن بعضها يساند بعضاً ، وتتجه كلها إلى تحقيق المصالح العامة والغايات العليا وكأنها قلب واحد ، فلا يجوز أن يحصل تناقض استراتيجي بين وظائف المؤسسات المتعددة . فإن حصل ذلك التناقض فإنه ينبه إلى فساد الأهلية او خيانة الواجب الوظيفي . بل إن المعاكسة العملية المتعمدة للإتجاه الإستراتيجي في المصالح العليا قد يصل إلى درجة الخيانة الكبرى.

الفائدة الرابعة: واضح من امتناع حمل المتناقضات أن عقل كل عامل يجب أن لا ينقسم بين المتناقضات ، فكل وظيفة يقوم إتقانها على المغالبة والمنافسة فلا يصح لموظف واحد أن يشتغل فيها وفيما ينافسها في وقت واحد . ولنضرب مثلاً مهنة الطبيب ، فإنها مهنة رفيعة ، ويقوم إتقانها في المؤسسة على التطوير والمغالبة ، فإذا كانت وزارة الصحة تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعامة المواطنين (الضمان الصحي) ، فإن هذه الغاية تجعل التزاحم كبيراً بين غاية ومنافع المؤسسة العامة من جهة ، وارباح المؤسسات الصحية الخاصة من جهة أخرى ، لأن أرباح المؤسسة الخاصة تقوم

إلى حد كبير على عدم كفاية المؤسسة العامة . ولذلك فإن الصحيح أن الطبيب في عمله الطبي ينبغي أن يكون متفرغاً للعمل الحكومي او للعمل الخاص من غير خلط بينهما ، وهكذا الأمر في وظائف كثيرة جداً ، ولكن من مستلزمات التفرغ أن يُعطَى الموظف حقه وكفايته . يوضح ذلك التنافس في الفروسية والرياضة ، فلا يمكن للاعب معين أن يعمل في الفريقين في وقت واحد لأنه سيفسد الفريقين او ينحاز إلى أحدهما ، ولأن السباق قائم على منافسة الآخر ومغالبته . وأيضاً فإن كل وظيفة عالية الأهمية تحتاج من الموظف أن يعطيها أعظم ما يمكن من قلبه (أي عقله ومشاعره) لغرض إتقانها وتطويرها والمغالبة فيها.

يؤيد ذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱصۡبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ﴾ آل عمران: ٢٠٠ ، فإن كلمة « صابروا » تشمل مغالبة النفس ومغالبة الآخرين في الصبر على العمل ، وهذه هي لب المغالبة ؛ وكلمة « رابطوا » تعني ربط النفس على العمل ومغالبة النفس في عدم التفلت . فكل وظيفة عالية الأهمية تحتاج إلى من يربط عقله عليها ، فلا يميل هنا وهنالك إلا لفروض العين والضرورات ومشاركة محدودة في فروض الكفاية الأخرى للمحافظة على قدر معقول من التوازن . يؤكد ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ فِي سَبِيلِ اللهَّ ، دُعِيَ مِنْ أَبْوَابِ الْجَنَّةِ يَا عَبْدَ اللهَّ هَذَا خَيْرٌ لَكَ » . رواه الإمام النسائي والبخاري وابن حبان في سياق حديث . الزوج في العربية هو الفرد الذي له قرين ، والزوجان هما القرينان ، وتدبر عبارة « مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ » ، فهذا تعبير رائع يُراد به الترغيب في زيادة او مضاعفة إنفاق العمل او الأيام او المال في المجال نفسه ، أي من نفس النوع ، وقد تقدم السياق التام للحديث وشرحه تحت عنوان «تنظيم الجهد الإضافي».

التنظيم الوظيفي:

التنظيم الوظيفي هو ثمرة التفكير المنظم ، وتوجد متطلبات تنظيمية تحتاجها كل مؤسسة ، وإن كانت الأنظار متفاوتة في تفاصيل هذه المتطلبات . ويمكن مراجعة التفاصيل في مصادر القيادة والإدارة ، ولعله من المفيد التنبيه إلى أن مصادر القيادة العسكرية فيها قضايا مفيدة جداً تتعلق بتنظيم المؤسسة ، ولكن على القارئ أن يكون بصيراً في استبعاد ما لا يصلح للقيادة المدنية . وإنما المقصود هنا التنبيه إلى العناصر المشهورة في تنظيم المؤسسة ، وهي:

- توزيع المسؤوليات.
- التفويض ، كتعيين المعاون او الوكيل . وينبغي هنا الإلتزام بأمرين ، الأمر الأول: أن لا يكون التفويض شكلياً ، وكأن المعاون غير موجود ، فإن معنى ذلك سقوط الثقة وأن القائد يريد فعل كل شيء بنفسه ، وهذه من علامات فشل القيادة . الأمر الثاني: أن لا يكون التفويض كبيراً جداً وكأن القائد او المدير غير موجود في صناعة القرار ولكن في المصادقة عليه فقط!! كما ينبغي أن يكون القائد حكيماً في إنتقاء الأمور التي يفوض فيها .
- الإرشاد والتوجيه اوالتعليمات.
- التنسيق بين فروع وأعمال المؤسسة.
- الأشراف وإدارة الأعضاء.
- إدارة المستلزمات العامة لنظام المؤسسة ، كالإتصالات الداخلية والإجتماعات والكتابة (التوثيق).

إدارة الوقت

قال تعالى ﴿ أَوَلَمْ نُعَمِّرْكُم مَّا يَتَذَكَّرُ فِيهِ مَن تَذَكَّرَ وَجَاءَكُمُ النَّذِيرُ فَذُوقُوا فَمَا لِلظَّالِمِينَ مِن نَّصِيرٍ ﴾ فاطر: ٣٧ ، وقال تعالى ﴿ لَا يُؤْمِنُونَ بِهِ حَتَّىٰ يَرَوُا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ ﴿٢٠١﴾ فَيَأْتِيَهُم

﴿ بَغۡتَةٗ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ٢٠٢ فَيَقُولُواْ هَلۡ نَحۡنُ مُنظَرُونَ ٢٠٣ ﴾ الشعراء: ٢٠١ – ٢٠٣ ، فتدبر عبارة ﴿ هَلۡ نَحۡنُ مُنظَرُونَ ﴾ ، أي هل لنا من مهلة ووقت إضافي؟

بعض الإدلة الشرعية في إدارة الوقت:

قال تعالى ﴿ فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب ٨ ﴾ الشرح: ٧ – ٨ ، الفراغ من الشيء الإنتهاء منه وتفريغ النفس من متطلباته ، يُقال: فرغ الرجل من هذه القضية ، وفي الحديث « فَلَمَّا فَرَغَ مِنَ الصَّلَاةِ قُلْنَا: يَا رَسُولَ الله » رواه مسلم ، وفي حديث آخر « إِذَا فَرَغَ أَحَدُكُمْ مِنَ التَّشَهُّدِ الْآخِرِ ، فَلْيَتَعَوَّذْ بِالله مِنْ أَرْبَعٍ » رواه مسلم . وحذف المفروغ منه في الآية الكريمة ينبه إلى العموم ، أي إذا فرغت من أي عمل كنت فيه فانصب متجهاً إلى عمل آخر . والنَصَب التعب والإعياء ، ويُستعمل كناية عن الكفاح والجدّ في الأمر ، ومنه قوله تعالى ﴿ لَقَدۡ لَقِينَا مِن سَفَرِنَا هَٰذَا نَصَبٗا ﴾ الكهف: ٦٢. والفاء في عبارة ﴿ فَٱنصَبۡ ﴾ ، رابطة لجواب «إذا» وتفيد اتصال الجواب بالشرط او التتابع بينهما بلا مهلة ، وعبر عن ذلك الزمخشري بقوله: بعثه على الشكر والإجتهاد في العبادة والنصب فيها ، وأن يواصل بين بعضها وبعض ، ويتابع ويحرص على أن لا يخلي وقتاً من أوقاته منها . فإذا فرغ من عبادة ذنَّبَها بأخرى .اهـ . وقال عبد الكريم الخطيب: أي أنه إذا كان من شأن العسر أن يصحبه يسر ، ومن شأن النّصب والتعب أن تعقبمها الراحة والرضا ، فجدير بك أيها النبي- كما هو جدير بكل إنسان- أنك إذا فرغت من أي موقع من مواقع الكفاح والجهاد ، فلا تركن إلى الراحة ، بل افتح جبهة جديدة للكفاح والجهاد ، فإنه بقدر ما يمتد بك هذا الطريق الشاق العسر ، بقدر ما تحصل من خير ، وبقدر ما تبلغ من علو شأن ورفعة قدر .اهـ من (التفسير القرآني للقرآن) . وقوله تعالى ﴿ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب ﴾ ، أي كن مقبلاً بمحبة على ما يتصل بالله تعالى من غايات وشرائع ، وتقديم ﴿ وَإِلَىٰ رَبِّكَ ﴾ على: ﴿ فَٱرۡغَب ﴾

يفيد الإختصاص ، أي إليه لا إلى غيره تكون رغبتك . **وتنبه الآيتان إلى أمور في غاية الأهمية:**

الأمر الأول: الفراغ كالمعدوم لأنك مع بداية الفراغ تتجه إلى هدف آخر . والجامع بين نهاية العمل الأول وبداية العمل الثاني هو التفكير والعلم ، لأن نهاية العمل الأول هو تقويم النتائج وما يتبع التقويم من إجراءات ، وبداية العمل الثاني هو التفكير لوضع الأهداف والخطط . وجهد التفكير أعظم من جهد العضلات والمفاصل ، غير أن العالم والقائد المؤهل يجد سعادة في التفكير ، فهو نَصَب لذيذ طيب الطعم . ويشمل هذا الأمر قواعد عملية كثيرة ، كقول القائل: إذا سقطت فانهض ، وإذا فشلت فخطط للنجاح ، وإذا أتممت عملاً فتوجه إلى عمل جديد.

الأمر الثاني: حين تتولى واجباً كن مقبلاً عليه بمعظم نفسك ، فلا تقبل مزاحماً له إلا بعد الفراغ منه . ويتضمن ذلك إتمام الأعمال (أي إنجازها) وعدم تركها غير مكتملة.

الأمر الثالث: طلب المعالي لا يكون بالراحة والأعمال الخفيفة ، ولكن بالنصب والأعمال الثقيلة . وعَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهَا، أَنَّ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَهَا فِي عُمْرَتِهَا « إِنَّ لَكِ مِنَ الْأَجْرِ عَلَى قَدْرِ نَصَبِكِ وَنَفَقَتِكِ » رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي ، وهو بلفظ مقارب في الصحيحين.

الأمر الرابع: الجهود الفكرية والعملية يجب أن تتجه إلى رضا الله تعالى ، ويستلزم ذلك العناية الفائقة بالمعايير الشرعية والأخلاقية.

الأمر الخامس: قال ابن فورك: ﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴾ ، خطاب للنبي ﷺ والمراد جميع المكلفين من أمَّته .اهـ من (تفسير ابن فورك) . يؤيد كلام ابن فورك أن الآية متعلقة معنوياً بقوله تعالى قبلها ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ ﴾ الشرح: ٥ – ٦، ولا شك أن عمليات استخراج اليسر المقترن بالعسر او تحويل العسر إلى يسر لا ترتمي على المؤمنين إرتماءً ، ولكنه واقع جديد يصنعه المؤمنون بتوفيق الله تعالى ، فلا شك أن القواعد العلمية والعملية لهذه العمليات هي قواعد لعامة المؤمنين.

وعَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ الله عَنْهُمَا ، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « نِعْمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصِّحَّةُ وَالفَرَاغُ » رواه البخاري وغيره . المغبون هو الخاسر المحروم لأنه أضاع وقت صحته وفراغه . وعَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ ، رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِرَجُلٍ وَهُوَ يَعِظُهُ « اغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هِرَمِكَ وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ وَغِنَاءَكَ قَبْلَ فَقْرِكَ وَفَرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ وَحَيَاتَكَ قَبْلَ مَوْتِكَ » رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي .

وعَنْ أَبِي بَرْزَةَ الأَسْلَمِيِّ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ القِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ » رواه الترمذي والدارمي وأبو يعلى ، ووصفه الترمذي بأنه حسن صحيح ، وصححه الألباني.

الوجهة والأدوار:

نُذَكِّر بأن الوجهة هنا هو الواجب الذي يرابط عليه المؤمن ويصابر او يسابق منافسيه ، فله أولوية متقدمة في المغالبة ، وإن كانت درجة من المغالبة جارية في سائر مسؤوليات المؤمن . وأما الأدوار فهي سائر مسؤوليات الفرد ، الإجتماعية والوظيفية والمالية وغيرها . ولا إشكال في جعل الوجهة أحد الأدوار ، ولكنه دور له أولوية عالية في الوقت والجهد . وقد تكلمنا في هذا المبحث عن الوجهة والأدوار ، وهو من التقسيمات المذكورة تحت عنوان «التوازن بين الوجهة والأدوار» . وواضح أن جملة نشاط الإنسان موجودة في وجهته وأدواره.

ونحتاج هنا إلى ما يساعد على التحكم في الوقت لإعطاء كل نشاط حقه:

- معرفة مفصلة بتركيب كل دور وما يتطلبه من وقت وجهد.
- تنظيم الوقت والجهد كي لا يطغى دور على دور ، ولا يكره أشخاصُ دورٍ الدورَ الآخر.
- ترتيب الأولويات في الوجهة والأدوار: فالأولويات المنخفضة قد تكون مؤجلة ، وقد تكون مُفَعَّلة ولكنها تأخذ نصيباً منخفضاً من الوقت والجهد . وأهم الأولويات من جهة

التقديم ومقدار الجهد والوقت ، هي أولاً: الخطورة الكبيرة إذا كانت وشيكة او قريبة ، ثانياً: العمل للمستقبل ، أي الضرورات غير العاجلة ، ثالثا: عمليات التحسين والمغالبة . وسيأتي إن شاء الله تعالى عنوان مستقل للأولويات . ويحتاج الفرد إلى موازنة بين أولويات الأدوار ، كالأولويات الشخصية والوظيفية والإجتماعية.

● تحديد الأهداف والواجبات في كل دور وبشكل واضح ، فإن من أهم أسباب ضياع الوقت هو عدم وضوح المعالم العملية للأهداف . مثال ذلك قول الداعية إن الهدف هو إرضاء الله تعالى ، فهذه غاية عظيمة ولكن الطرق العملية لبلوغها كثيرة جداً كالمناسك والتعليم والطب والسياسة وغيرها ، وكل طريق يحتاج إلى أهداف خاصة به ، وكل هدف يحتاج إلى تخطيط مناسب له . ولا شك أن كل مؤسسة لها مجال معين ووجهة خاصة بها ، فيجب أن تضع أهدافاً محددة المعالم كي يمكن وضع خطة عملية لكل هدف . وبخلاف ذلك فإن المؤسسة سوف تخرج من مجالها المحدد وتفقد اتجاهها وقدرتها على المغالبة او المنافسة . ومثل ذلك قول مدير الشركة إن هدفه زيادة الأرباح ، فهذا هدف فضفاض غير محدد المعالم فلا يمكن التخطيط له إلا بتقسيمه إلى أجزاء محددة المعالم كزيادة الإنتاج او رفع الجودة او تخفيض الأسعار او تحفيز الجمهور او غير ذلك من الأهداف . وحكم الأفراد قريب من حكم المؤسسات . ومن فروع ذلك تقسيم الأهداف والواجبات المعقدة إلى أجزاء متزامنة او متتابعة ، وذلك بحسب نوع العمل.

● تطوير المهارات ، وعمليات التحسين المستمر ، والأنظمة الإدارية المتفوقة: فإن لهذه الأمور أعظم الأثر في الإقتصاد في الوقت وفي تقليل هدر الوقت بسبب التخلف والأخطاء.

● تذكر قول رسول الله ﷺ « بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ » رواه مسلم وغيره ، وقد سبق الكلام عن ثقافة المبادرة ، ومن مضامينها أن تتقدم بلا تردد ، فإن الإستقامة هي الثبات على التقدم في الطريق ، وأحب العمل إلى الله تعالى أدومه وإنْ قلَّ . ولا تتوقف بسبب مشقة العمل او صعوبته فإنك إذا بدأت واستقمت بلغت الغاية . ومن مضامين المبادرة أن لا تنتظر توجيها

او سماحا بعمل الخير إلا عند الضرورة ، فإن معنى المبادرة هو المسارعة إلى الشيء او التسابق إليه . ومن مضامين المبادرة اجتناب التسويف والتمييع والتأجيل بلا مسوّغ.

وسائل لاغتنام الوقت والإقتصاد فيه:

- الإهتمام بالتدوين ، خاصة على الحاسبة.
- تنظيم وتنظيف بيئة الشخص الوظيفية والمنزلية:

✔ غربلة متكررة (اسبوعية او شهرية مثلاً ، بحسب نوع العمل) لما تجمع من أوراق وأعمال غير مكتملة ، وذلك لإبعاد غير الهام وتفويض الآخرين فيما يمكن التفويض فيه ، وإتمام ما يجب أن يكون من مسؤولية القائد.

✔ ترتيب متعلقات العمل لمنع نسيان شيء مهم ولمنع الإزدحام والإختلاط الذي يشوش الفرز والتمييز ويشتت الذهن . ويقتضي ذلك فرز الأوراق والملفات ومعلومات العمل ، ووضع كل مجموعة في ملف مع تثبيت العنوان . وقد تُجمع الأعمال المتشابهة او المترابطة في ملف واحد وفي جهد واحد إن أمكن ذلك . وقد توضع نسخ من وثيقة معينة في أكثر من ملف بسبب صلتها بأكثر من موضوع . المهم أن لا يضيع شيء منك ، وأن لا تحتاج إلى جهد كبير في البحث عن ورقة معينة او ملف ، وأن لا تكرر العمل الذي يمكن الإكتفاء بفعله مرة واحدة . وبخلاف ذلك فإن الموظف قد يهدر الكثير من الوقت في البحث عن الموجودات غير المرتبة ، وقد يكرر أعمالاً يمكن بحسن الترتيب فعلها مرة واحدة.

- جداول العمل: الغاية من ذلك هي أن يتفنن الموظف في تذكير نفسه بواجباته وفي تكرار التفكير في خدمتها ، وأن يجد طريقته الخاصة والمتقنة لذلك . وقد يحتاج إلى:

✔ ورقة او جدول أعمال اليوم التالي ، وهذا يمكن إعداده في وقت قصير جداً . ويتصف الجدول بالمرونة في معظم الأيام ، أي فيه مجال (نحو ربع الوقت) للتعامل مع

حدث جديد او غير متوقع ومع المقاطعات الوظيفية . وفيه مجال للتفكير ، خاصة في الأهداف والأولويات.

- ✔ قائمة الأهداف والأولويات العالية التي شرعت فيها او التزمت بالتفكير فيها او التخطيط لها ، وإن كانت طويلة الأمد . ويمكن جعلها نسختين على الحاسبة ، النسخة الأولى للتذكير فقط بالأهداف والأولويات ومضامينها الرئيسة . النسخة الثانية للتنقيح ، أي لإضافة الأفكار الجديدة والخواطر والمعلومات والفرز والتحليل وعمليات التعديل والتغيير ، وكل ما يمكن أن ينفع في إنضاج المشروع ، وكذلك لإضافة معلومات المتابعة ، أي أين وصلت عمليات التخطيط او التنفيذ ؟ وما هو مقدار وجودة الإنجاز . ويشمل ذلك الأهداف الشخصية والوظيفية وغيرها.
- ✔ قائمة العوائق والمصاعب والمخاطر ، ويخضع لعمليات التذكير والتنقيح كما في قائمة الأهداف.
- ✔ جدول اسبوعي للأعمال: «غير الروتينية» التي يُحتمل أن تُنسى . ويشمل ذلك المواعيد والإلتزامات والتذكير بالأعمال المؤجلة . وتوضع المواعيد البعيدة في اسبوعها الخاص قبل إعداد جدوله الكامل ، او يوضع جدول خاص للمواعيد القريبة والبعيدة.
- ✔ تتضمن الجداول تحديد الفترة الزمنية لإنجاز العمل او لتحقيق الهدف.
- ✔ تتضمن بعض الجداول تحديد أوقات للمراجعة الذاتية والتقويم غير الرسمي.
- ✔ تخضع جداول وقوائم الأعمال إلى المراجعة والتعديل.

● فاعلية التفويض: مما لا شك فيه أن الصلة متينة بين جودة المؤسسة وعدد أصحاب التأهيل العالي فيها ، وكذلك نوع التأهيل . وبذلك يمكن للقائد او المدير أن يُفَوِّض بعض أعماله إلى من ينوب عنه من المؤهلين ، غير أن التفويض ليس مفتوحاً بلا ضوابط ، لأن من أهم خصائص القيادة والإدارة هو تحمل المسؤولية . ويمكن تقسيم الأعمال في مجال التفويض إلى أنواع ، النوع الأول: أعمال عالية الأهمية ومرتبطة مباشرة بمسؤولية القائد فلا يمكن

التفويض فيها ، خاصة في بداياتها وفي عمليات صنع القرار لها . النوع الثاني: أعمال مهمة ويمكن التفويض فيها ، وكثير من هذه الأعمال هي امتدادات وتفريعات النوع الأول . النوع الثالث: أعمال رتيبة (روتينية) من نوع تسيير النشاط الوظيفي ، فينبغي تفويض الكثير منها . النوع الرابع: أعمال غير مهمة يمكن استعمال الحكمة في إغفالها والتملص منها.

● بين تقليل المقاطعات واغتنام التواصل مع الآخرين: المقصود بالمقاطعات قَطْع إنسيابية العمل او إرباكه بأمور خارج الخطة المقررة في جدول العمل او بلا نظام ، سواء كانت استشارات او مقترحات عملية او مكالمات تلفونية او زيارات بلا مواعيد او ضغوط المسؤولين لتمشية أعمال خارج نظام الأولويات وربما تكون غير مفيدة . وليس المقصود إهمال المقاطعات كلها ، فإن بعض المقاطعات تُـعَـدُّ من طبيعة وضروريات العمل ، ولكن المقصود ضبطها لئلا تؤدي إلى تأخير خدمة الأهداف والأولويات او إلى تخفيض جودتها . ويمكن تقسيم المقاطعات إلى نوعين ، النوع الأول: مقاطعات يمكن أن تكون مفيدة كملاحظات مهمة عن العمل او مقترحات او عرض أفكار ونتائج ودراسات . فهذا النوع يمكن إدراجه ضمن حيز ضيق في العمل اليومي ، ربما نحو خمس الوقت . ويمكن أيضاً فرز المثير من هذه المقاطعات لإعادة النظر فيها او توفير وقت لها . النوع الثاني: مقاطعات ليس لها علاقة بالعمل ككثير من المكالمات التلفونية والزيارات . وينبغي تخفيض هذا النوع إلى أقل ما يمكن ولكن بدون خشونة إلا في أحوال إستثنائية . فمن الوسائل مثلاً جعل التلفون صامتاً ، وكذلك اختيار سكرتير او مساعد ماهر في التعامل مع الزيارات الشخصية ، كأن يقوم هو بمساعدة بعض الزائرين ، وبتحويل بعضهم إلى مواعيد أخرى ، وربما تحويل شيء قليل إلى النوع الأول . وتوجد وسائل كثيرة الغاية منها تقليل الإرباك والهدر في الوقت إلى الحد الأدنى.

● في تقسيم الأعمال على الوقت يُنظر إلى الأهمية ، فالأهم من الأعمال والأكثر تعقيداً يكون في وقت بـلا مقاطعات ويمكن أن يمتـد أكثر من المتوقع ، ولذلك ينبغي أن تبـدأ في بعض أوائل الوقت.

● الإنتفاع بالفراغات: قد تقع فراغات متعددة أثناء العمل وخارجه ، فالفراغ أثناء العمل كالإنتهاء من عمل قبل المتوقع ، او اتخاذ قرار بتفويض عمل كان ضمن الجدول اليومي ، او أخذ استراحة قصيرة بعد عمل شاق ، او فراغ قصير في أواخر وقت الغداء وفي نهاية ساعات العمل . المهم هنا منع الفراغ من التسبب في ركود النفس وخمودها ، ولكن يكون وسيلة لشحن النفس وتعبئتها او لتسكين الإضطراب . ففي شحن الفكر تذكر ما ذكرناه في قوله تعالى ﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٧ – ٨ ، فالفراغات في وقت العمل يمكن استثمارها بالتفكير المقترن بذكر الله تعالى ، قال تعالى ﴿ أَلَا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ ٱلْقُلُوبُ ﴾ الرعد: ٢٨، فهذا من أهم العوامل . ومن عوامل تسكين الإضطراب الشديد بسبب نزاع قوي او خوف او غير ذلك ، النوم الخفيف ولو بإغماض العين على المقعد لنحو ربع ساعة ، وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ ثُمَّ أَنزَلَ عَلَيْكُم مِّنۢ بَعْدِ ٱلْغَمِّ أَمَنَةً نُّعَاسًا يَغْشَىٰ طَآئِفَةً مِّنكُمْ ﴾ آل عمران: ١٥٤ ، فتدبر أن ﴿ نُّعَاسًا ﴾ بدل من ﴿ أَمَنَةً ﴾ أي كان هو الأمنة ، فالنعاس إلى درجة الإغشاء أمنة للنفس (أي أمان) عند شدة الإضطراب ، وتدبر عبارة ﴿ طَآئِفَةً مِّنكُمْ ﴾ ، فيوجد من الناس من يحتاج إلى ذلك ويوجد من لا يحتاج إليه . وأما الفراغ خارج العمل ، فكأوقات التنقل (إذا لم تكن سائقاً) ، وبعد وجبات الطعام ، وقبل النوم ، وفترات الإنتظار في مراجعة المؤسسات والأطباء ، ويمكن إشغال هذه الأوقات بالقراءة او بمراجعة بعض الأفكار ، ومن المفيد جداً حمل دفتر صغير لتدوين الملاحظات والخواطر ، ثم فرزها وتحويلها إلى مواضيع على الحاسبة ، وتُكرر هذه العملية كل شهر او شهرين مثلاً.

● الحذر من هدر الوقت: وهذا من ضروريات الإنتفاع بالوقت . ومن أهم أسباب هدر الوقت:

✔ الإسراف في الترفيه والراحة والأنشطة الجانبية كالتلفاز والإنترنت واللهو والزيارات وشبهها.

- ✔ التوقف بسبب إخفاق او فشل.
- ✔ ترك أعضاء المؤسسة بلا تخطيط ، وقد سبق بيان دور القادة في هذا المجال ، وذلك في المبحث الرابع ، تحت عنوان (إطلاق طاقات الأعضاء).
- ✔ قلة العناية بضوابط إدارة الوقت المذكورة هنا.

● ضبط السرعة: السرعة مع الجودة هي جزء من المغالبة والإستباق المأمور به ، ونقيضه البطؤ غير المبرر وهو تضييع للوقت وإفساد للمغالبة ، وواضح أن الجودة تعتمد على إعطاء الوقت الكافي للتفكير والتخطيط والمراجعة وتقويم الخطوات . ويدخل عامل السرعة في الأنشطة اليومية كالطعام والحركة والحمام والقراءة والكتابة وغيرها . ويحتاج الإنسان في كل نشاط أن يتعلم كيفية تسريع الأداء ولكن من غير إخلال بالجودة . وتدبر قوله تبارك وتعالى ﴿ ..... وَيُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَأُوْلَٰٓئِكَ مِنَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴾ آل عمران: ١١٤، وقوله تعالى ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَهُمۡ لَهَا سَٰبِقُونَ ﴾ المؤمنون: ٦١، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في (المنطلق) . وأما التسرع المذموم فمعناه تكلف السرعة بصرف النظر عن مقتضيات الإجادة والإتقان ، ونتائج التسرع المذموم يوضحها قوله تعالى ﴿ وَيَدۡعُ ٱلۡإِنسَٰنُ بِٱلشَّرِّ دُعَآءَهُۥ بِٱلۡخَيۡرِۖ وَكَانَ ٱلۡإِنسَٰنُ عَجُولٗا ﴾ الإسراء: ١١، الفعل «يدع» مستعمل في معنى: يطلب ويبتغي ، كما ذكر ابن عاشور . فبسبب عجلة الإنسان فإنه يتوهم الخير فيما هو شر ويدعو به ويسعى له ، فإن العجلة تحجب البصيرة وتمنع رؤية العواقب . فمن الوقاية مقاومة الإستعجال من أجل إعادة التفكير وفقاً للمنفعة المشروعة وليس وفقاً لما يعجبك او تشتهيه ، ومع النظر في تزاحم المنافع.

● فتح مجال لوظائف الوقت الجزئي: أي دوام غير كامل في الوظيفة ، ولكن براتب منخفض ، وهو مجال كثير الفوائد إذا كان منضبطاً بأهداف الوظيفة والتزاماتها . ولكن إذا لم يُضبط فهو باب للفساد الوظيفي.

التوجه إلى المكارم والمعالي

ما هي المعالي وما حكمها؟

قال تعالى ﴿ وَنَكۡتُبُ مَا قَدَّمُواْ وَءَاثَٰرَهُمۡۚ وَكُلَّ شَيۡءٍ أَحۡصَيۡنَٰهُ فِيٓ إِمَامٖ مُّبِينٖ ﴾ يس: ١٢، ومعنى ﴿ وَءَاثَٰرَهُمۡ ﴾ ، أي نتائج أقوالهم وأعمالهم وما تؤدي إليه على طول الزمن من مصالح او مضار . وواضح أن الآثار قد تكون آلاف الأضعاف لأصل القول او العمل او أكثر من ذلك .

ونظير ذلك كما ذكر القرطبي قوله تعالى ﴿ يُنَبَّؤُاْ ٱلۡإِنسَٰنُ يَوۡمَئِذِۭ بِمَا قَدَّمَ وَأَخَّرَ ﴾ القيامة: ١٣، وقوله تعالى ﴿ عَلِمَتۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ وَأَخَّرَتۡ ﴾ الانفطار: ٥ . وقال تعالى ﴿ وَٱلۡبَٰقِيَٰتُ ٱلصَّٰلِحَٰتُ خَيۡرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابٗا وَخَيۡرٌ أَمَلٗا ﴾ الكهف: ٤٦، فالأفضلية لما هو أبقى أثراً من جلب المصالح ودفع المفاسد . ولذلك فإن المعالي هي ما كان أعظم صلاحاً عند المقارنة مع الخيارات الأخرى ، وكان أبقى أثراً عند دراسة العواقب والمآلات المحتملة . وبذلك نفهم معنى الأحسن والأهدى في نحو قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗا ﴾ الملك: ٢، وقوله تعالى ﴿ قُلۡ كُلّٞ يَعۡمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمۡ أَعۡلَمُ بِمَنۡ هُوَ أَهۡدَىٰ سَبِيلٗا ﴾ الإسراء: ٨٤ ، فإن الأحسن والأهدى هو ما كان أفضل من سائر الخيارات عند المقارنة.

فمعالي الأمور من الصالحات لها صفتان ، **الأولى**: أنها الأحسن والأهدى في سعة وكِبر الأثر . **الصفة الثانية**: هي الأبقى في مآلاتها وعواقبها لمن تقدم إليها بنية خالصة . ولذلك ذكر العلماء أن الحسنة المتعدية أفضل من الحسنة القاصرة ، والمتعدية هي التي تشمل الآخرين بأثرها ، وأما الحسنة القاصرة فهي التي يقتصر نفعها على فاعلها . وعَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ الله ، قَالَ قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً ، فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْءٌ ، وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما .

وهذا كله يوجب على أهل الصلاح والنوايا الحسنة ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: الإهتمام الشديد بالمآلات والعواقب في كل ما يقومون به من قول وعمل ، كما أن إعداد المشاريع والخطط (الإستراتيجيات) يجب أن يشمل المستقبل القريب والمتوسط والبعيد ، وهذا في عمل المؤسسات يقتضي الكثير من التحليل والتقويم كما سبق بيانه . **الأمر الثاني**: إتقان فقه الموازنات او الأولويات ، لأن الكثير من الأعمال والمشاريع قد تؤدي إلى بعض المصالح وبعض المضار ، ويعتمد القرار او الحكم حينئذ على أهمية المشروع (مقدار ضرورته) ووجود او عدم وجود البدائل الجيدة والموازنة بين المصلحة والمفسدة . **الأمر الثالث**: إتقان فن المراجعة والتقويم وتكراره أثناء إعداد المشروع (أي قبل التنفيذ) ثم أثناء مراحل التنفيذ ثم في مراحل ما بعد التنفيذ ، وتكرار التفكير بالسؤال المهم: هل يمكن تحسين المشروع والخطط ؟ وعلى ضوء ذلك يتم إجراء التعديلات المناسبة ، كل ذلك لغرض الإزدياد من مقدار ونوع الآثار الحسنة ولتقليل وتخفيف الآثار السيئة.

وطريق الجماعة إلى المعالي (الأمة او الشعب او المؤسسة) هو في كثير من الأحيان فروض الكفاية المبنية على المغالبة ، لأن طريق المغالبة مفتوح . وذلك كالعلوم والسياسة والدفاع والصناعة والطب وغيرها ، وما تقتضيه من إتقان (أي إحسان) ومغالبة (أي مصابرة ومرابطة واستباق) ، وفي هذه المقتضيات أوامر قرآنية سبق بيانها في (المنطلق) . ولذلك فإن الأمر ليس من باب النوافل والإضافات ، بل هو من باب الواجبات والضروريات لمن قدر عليه . وأما فروض العين ، فما كان منها من نوع الصلوات المفروضة والزكاة وصوم رمضان فمقاديرها محددة ولا تقبل الزيادة في الفرض نفسه إلا من جهة الإتقان ، ومن جهة طول القراءة والركوع والسجود والدعاء في الصلاة.

معنى ذلك أنه ينبغي للمؤسسة او الفرد أن يخطط لهدف مستقبلي كبير ، وقد يكون هذا الهدف بعيداً جداً عن الواقع القائم اليوم ، غير أن الهدف الكبير هو الذي سيطلق التفكير بالمتطلبات وعمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) وتقسيم الطريق إلى مراحل وعمليات إزالة العوائق

وبناء واقع جديد ، حتى يصبح بلوغ الغاية حقيقة يتعذر دفعها . وأما البقاء ضمن الأهداف الصغيرة ، فإنه سبيل النفوس الصغيرة . وما أجمل قول أبي الطيب:

عَلى قَدْرِ أَهْلِ العَزْم تأتي العَزائِمُ   وَتأتي علَى قَدْرِ الكِرامِ المَكارِمُ
وَتَعْظُمُ في عَينِ الصّغيرِ صغارُها   وَتَصْغُرُ في عَين العَظيمِ العَظائِمُ

ثمن المعالي:

توجد نصوص كثيرة توضح هذا الأمر:

منها: قوله تعالى ﴿ وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ﴿٤﴾ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٤ – ٨ ، فإدامة رفع الذكر وعمليات تذليل المصاعب تتطلب النصب ، أي الجهد والتعب . وتذكر أن الأمر المعلق على شرط يتكرر مع شرطه ، فكلما حَلَّ الفراغ جاء معه حكم النصب أي التعب ، وكأن الفراغ غير موجود ، فكثير من وقت الراحة يُغتنم للتفكير او الذكر والدعاء.

ومنها: قوله تعالى ﴿ ٱنفِرُواْ خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَٰهِدُواْ بِأَمْوَٰلِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ التوبة: ٤١، والمشهور في تفسير عبارة ﴿ ٱنفِرُواْ خِفَافًا وَثِقَالًا ﴾، أنها في الحرب ، غير أن شمول هذه العبارة لكل من تصعّب او تسهّل حاله يرجح قول الراغب في تفسيره (كما في المكتبة الشاملة) أنها تشمل المبادرة إلى جميع ثواب الله تعالى ، أي ليست خاصة بالسياق . وأفهم من ذلك أن الآية تطلب من كل مؤمن ، خف حاله او ثقل ، أن تكون له قضية ينفر لها ، في أي مجال من مجالات الخير ، ومن لم يكن مؤهلاً للصف الأول فليكن في الصف الثاني او الأخير او في خدمة القضية بما يقدر عليه . وأما سياق الجهاد القتالي فهو أحد المجالات وليس للحصر . يؤيد ذلك قوله تعالى ﴿ وَمَا كَانَ ٱلْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ

﴿يَحۡذَرُونَ ﴾ التوبة: ١٢٢ ، فالنفار ليس مقصوراً على الحرب ، بل إن الآية الكريمة تبين تعدد وجهات النفار وكثرة طرق الخير ، وقد ذكرنا تفسيرها في (المنطلق) . وتدبر قوله تعالى ﴿لَوۡ كَانَ عَرَضًا قَرِيبًا وَسَفَرًا قَاصِدًا لَّٱتَّبَعُوكَ وَلَٰكِنۢ بَعُدَتۡ عَلَيۡهِمُ ٱلشُّقَّةُ ﴾ التوبة: ٤٢، والمعنى: لو كانت منفعة قريبة سهلة التناول وسفراً وسطاً غير بعيد لاتبعوك ، وأما الشُّقَّة فإن كان اشتقاقها من الشَّقِّ فالمعنى: كَبُـرَت او ثَـقُلت عليهم الغاية والوجهة ، وإن كان اشتقاقها من المشقة فالمعنى: كَبُـرَت عليهم المشقة . وهذا المعنى ليس خاصاً في الجهاد ولكنه عام في تحقيق الغايات السياسية والعلمية وغيرها ، والله تعالى أعلم.

ومنهـا: قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾ العنكبوت: ٦٩، **أما معنى الجهاد** في سبيل الله تعالى هو المبالغة والمغالبة في استفراغ ما في الوسع والطاقة في مرضاة الله تعالى ، وفي أي مجال من مجالات الخير والحق . يُقال: الجَهْدُ والجُهْدُ ، أي الطَّاقَة كما ذكر ابن سيده وغيره . وجَهَدَه المَرَض والتعب وَالْحب يَجْهَدُه جَهْدا: هزله ، وكأنه ذهب بطاقته . وجَهَدَ دَابَّـتَه جَهْداً: بَلَغَ جَهْدَهَا ، وحَمَل عَلَيْهَا فِي السَّـيْر فـوقَ طاقتِها، كأَجْهَدَهَا . ورجـل مجهود ، أي مُـتْـعَب او أصابته مشـقة ، والإجهاد الإنـهاك ، وجَهَـدْتُ فلَاناً: بلغت مشقّته ، وأجَهدتُه على أَن يفعل كَذَا وَكَذَا ، وأَجْهَدَ علينا العَدُوُّ ، إِذا اشـتد فِي العَداوة . ولذلك سُمي القتال في سبيل الله تعالى جهاداً لأنه من أشد ما يجهد الإنسان ، يُقال: جاهَدْتُ العَدُوَّ مُجاهَدة ، وجاهد البلاءَ أي قاومه ، قال تعالى ﴿ وَإِن جَٰهَدَاكَ لِتُشۡرِكَ بِي مَا لَيۡسَ لَكَ بِهِۦ عِلۡمٞ فَلَا تُطِعۡهُمَآ ﴾ العنكبوت: ٨ . وجَهَدتُه وأَجهدْتُه ، بِمَعْنى وَاحِد . وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، أَنهُ قَالَ: يَا رَسُولَ الله، أَيُّ الصَّدَقَةِ أَفْضَلُ؟ قَالَ « جُهْدُ الْمُقِلِّ ، وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ » رواه أحمد وأبو داود وغيرهما ، وصححه الألباني وغيره ، وهو في بعض نسخ كتب الحديث بفتح الجيم ، والمعنى طاقة الـمُقِل ، وهي هنا طاقة النفس ، كمن له مال قليل فيتصدق بربعه او بنحو ذلك . وقريب من ذلك أحد القولين في تفسير قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جُهۡدَهُمۡ ﴾ التوبة: ٧٩ ، أي

ليس لهم متاع المقاتل ولا ما يتصدقون به ، فلا يجدون إلا طاقتهم الذاتية (أي النفسية او العلمية او البدنية) ، وهذا قريب من أحد الوجهين في الآية كما نقلهما ابن عاشور . وصح أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ ، كَانَ يَتَعَوَّذُ مِنْ « .... وَمِنْ جَهْدِ الْبَلَاءِ » رواه مسلم وغيره ، وهو البلاء الذي يذهب بجزء كبير من الطاقة . وتدبر هنا قوله تعالى ﴿ فَلَا تُطِعِ ٱلْكَٰفِرِينَ وَجَٰهِدْهُم بِهِۦ جِهَادًا كَبِيرًا ﴾ الفرقان: ٥٢ ، الجهاد هنا غير خاص بالقتال ، لأن سورة الفرقان مكية نزلت قبل تشريع القتال ، والضمير في ﴿ بِهِۦ ﴾ يرجع إلى القرآن الكريم المذكور في مواضع متقدمة في هذه السورة ، وعبارة ﴿ وَجَٰهِدْهُم بِهِۦ ﴾، صيغة مفاعلة تقتضي المدافعة على طريق التفوق ، أي المغالبة في بذل الوسع وفي تنمية الوسع لأن من ضروريات مجاهدة الخصم أن تكون الغاية في الغلبة والتفوق عليه ، ولتأكيد ذلك أمرت الآية الكريمة أن يكون جهاداً كبيراً ، أي قوياً شديداً جامعاً لكل أوجه التفوق الفكري والدعوي والعملي وغيره . وصيغة المفاعلة إذا اتصلت بمفعول ظاهر او مقدر ، فقد يُراد بها مشاركة الطرف الثاني في الفعل ، كقولك: عاهدته وعاضدته ولاطفته وذاكرته ودارسته وشاطرته . وقد يُراد من صيغة المفاعلة المغالبة في التمكن من الفعل ضد الطرف الثاني ، كقولك: طاردته وحاصرته وحاسبته وصابرته وناضلته وصارعته وجاهدته ، يؤكد ذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ وَجَٰهِدُواْ فِي ٱللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِۦۚ هُوَ ٱجْتَبَىٰكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ الحج: ٧٨ ، إذا كان الشيء كاملاً في نوعه وُصف بأنه حقُّ ذلك النوع ، كما بين ذلك ابن عاشور في تفسير الواقعة ، وهذا كحق الجهاد وحق اليقين وحق العلم . وبعبارة أخرى فإن حق الشيء هو ما اشتمل على حقيقة ذلك الشيء ، أي اشتمل على لبه وجوهره وجَمَع مضامينه الفعلية . والأصل في كلام الناس: جهاده الحق ، غير أن اسلوب الإضافة في الآية وتقديم لفظ الحق ينبه إلى أهمية جانب التحقيق في كل عمل في سبيل الله تعالى ، ومعنى التحقيق هو الإحكام (أي الإتقان) ورسوخ المنهج بالمضامين والمتعلقات كلها ، يُقال: ثوب محقق النسج أي محكم النسج ، وكلام محقق أي محكم ، ولذلك ذكر الآلوسي أن الآية تدل على الأمر

بالجهاد على أتم وجـه . و وتدبر في آية الحج الصلة بين حق الجهـاد والإجتباء (أي الإصطفاء) ورفع الحرج.

نرجع الآن إلى قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَـٰهَدُواْ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾، ففي تفسيرها أربعة أمور ، **الأمر الأول**: ما ذكرناه في معنى الجهاد وأنه عام في كل مجال مما يرضي الله تعالى وهو قول مشهور في تفسير هذه الآية الكريمة ، وكذلك ما يتضمنه معنى الجهاد من تعب ومبالغة ومغالبة ، ويُراجع في ذلك تفسير آية المصابرة والمرابطة في أوائل هذا الكتاب وفي (المنطلق) . **الأمر الثاني**: أن جزاء الجهاد في الله تعالى هو مضمون عبارة ﴿ لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ﴾ ، والهداية ليست مجرد بيان ودلالة قولية على طريق الرشاد ، ولكنها تتضمن المعاونة في دخول طريق الرشاد وفي الثبات عليه ، ولذلك قال تعـــالى ﴿ مَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَهُوَ ٱلْمُهْتَدِ ۖ وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُۥ وَلِيًّا مُّرْشِدًا ﴾ الكهف: ١٧ ، وقال تعالى ﴿ وَمَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَمَا لَهُۥ مِن مُّضِلٍّ ۗ ﴾ الزمر: ٣٧ ، ولكن الجزاء مشروط بحق الجهاد كما في آية الحج التي تكلمنا عن تفسيرها قبل قليل . **الأمر الثالث**: صيغة الجمع في بداية الآية الكريمة تناسب صيغة الجمع في عبارة ﴿ سُبُلَنَا ﴾ ، وينبه ذلك إلى كثرة سبل الخير ومجالات الجهاد ، ولكنها تصب كلها في الغايات العليا ومن غير تناقض . ويعود ذلك بنا إلى قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ ﴾ البقرة: ١٤٨، وإلى حكم المصابرة والمرابطة ، وما يتضمنه كل ذلك من أن على كل مؤمن تحديد الوجهة (مجال العمل الصالح) التي ينبغي أن يرابط عليها . ومن رابـط على شيء بلغه كمـا تنبه إليـه عبــارة ﴿ لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ﴾ . **الأمر الرابع**: قوله تعالى ﴿ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ ، الحسن نقيض القبح ، والإحسان يتضمن الإجادة والإحكام والإتقان لما هو خير ، ويُستعمل بكثرة في وصف الأعمال ، وهو نقيض الإساءة . فالمحسن هو الذي يُعطي العمل حقه ، ويَظهر جمال الإتقان على عمله وعلى ثمرته بإذن الله تعالى.

وفي طلب المعالي أبيات رائعة للطغرائي:

أصالـةُ الرأي صانتْـنِـي عن الخَطَل وحِليةُ الفضلِ زانتـني لدَى العَطَلِ
حبُّ السلامـةِ يُـثْني همَّ صاحِـبه عن المعالي ويُـغرِي المـرءَ بالكَسلِ
فـإن جنـحتَ إليـه فاتَّـخِذْ نَـفَقاً في الأرضِ أو سلَّماً في الجوِّ فاعتزلِ
ودَعْ غمـارَ العُلى للمقدميـن على ركوبـها واقـتـنِعْ منهـن بالبَـلَلِ
رضَى الذليلِ بخفضِ العيشِ يخفضُه والعِـزُّ عندَ رسيمِ الأينُـقِ الـذُلُـلِ
أعلِّـلُ الـنفس بالآمـالِ أرقُـبُهـا ما أضيق العيش لولا فسحةُ الأمَلِ
لـم أرتـضِ العيشَ والأيامُ مقبلةٌ فكيف أرضَى وقد ولَّتْ على عَجَلِ
غالـى بنفسـيَ عِرفانـي بقيمتِـها فصُنْـتُها عن رخيصِ القَدْرِ مبتَـذَلِ
وعادةُ النصلِ أن يُـزْهَى بجوهـرِه وليس يعمـلُ إلّا في يـدَيْ بَـطَـلِ
ما كنتُ أُوثِـرُ أن يمتـدَّ بـي زمني حتى أرى دولةَ الأوغـادِ والسّـفَلِ
تقـدَّمتني أناسٌ كـان شَوطُهُـمُ وراءَ خطويَ إذ أمشي على مَهَلِ
هذا جَـزاءُ امرئٍ أقـرانُـه درَجُوا من قَبْـلِهِ فتمنَّى فُسـحةَ الأجـلِ

الأينق : جمع ناقة ، وهي الأُنثى من الإبل . ورسـيم الأينق هو أثـرها في الأرض من شـدة وطئها.

ومن ذلك قول الشريف الرضي:

وَمـا كُلُّ أَيّامِ المَشيبِ مَريـرَةٌ وَلا كُـلُّ أَيّـامِ الشَبابِ عِـذابُ
أُؤَمِّلُ ما لا يَبلُغُ العُمرُ بَعضَهُ كَـأَنَّ الَّـذي بَعدَ المَشيبِ شَبابُ
يَعِفُّ عَنِ الفَحشاءِ ذَيلي كَأَنَما عَلَيـهِ نِطاقٌ دونَـها وَحِجـابُ
وَما بَينَ خَيلي وَالمَطالِبِ حاجِزٌ وَلا دونَ عَزمي لِلظَلامِ حِجابُ

مقاومة الأماني الفارغة (مقاومة تضليل النفس):

قال تبارك وتعالى ﴿ لَعَنَهُ ٱللَّهُ وَقَالَ لَأَتَّخِذَنَّ مِنْ عِبَادِكَ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا ﴿١١٨﴾ وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ ﴾ النساء: ١١٨ – ١١٩، إلى قوله تعالى ﴿ يَعِدُهُمْ وَيُمَنِّيهِمْ وَمَا يَعِدُهُمُ ٱلشَّيْطَٰنُ إِلَّا غُرُورًا ﴾ النساء: ١٢٠. التمني في غالب الإستعمال هو ترقب المرغوب إما من الشهوات، وإما من غيرها ولكن بلا تمهيد الطرق ولا إعداد الأسباب، وإنما هي رغبة، كأماني جودة الأحوال وقوة المؤسسة وضعف الخصوم وشبه ذلك مما يُشبه أحلام اليقظة والأوهام. وقد تُؤَسَّسُ أعمال على هذه الأماني، وتنتهي بفشل او بمصيبة وإنهيار كبير لأنها في حقيقة الأمر أوهام. وتُعَد هذه الأماني من أهم عوائق المعالي. ومعنى ﴿ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ ﴾، لأُسَوِّلَنَّ لهم، أي أُلقي في نفوسهم هذه الأماني.

ومن هذا المعنى قوله تبارك وتعالى ﴿ ذَرْهُمْ يَأْكُلُواْ وَيَتَمَتَّعُواْ وَيُلْهِهِمُ ٱلْأَمَلُ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ ﴿٣﴾ وَمَآ أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ إِلَّا وَلَهَا كِتَابٌ مَّعْلُومٌ ﴿٤﴾ ﴾ الحجر: ٣ – ٤، معنى يلههم أي يشغلهم، والأمل هو ترقب او توقع الخير، ويُستعمل في الترقب المخدوم بالعمل، كما في قوله تعالى ﴿ وَٱلْبَٰقِيَٰتُ ٱلصَّٰلِحَٰتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا ﴾ الكهف: ٤٦، ويُستعمل كذلك بمعنى الأمنية، أي الترقب بلا إعداد. وتنبه آية الحجر إلى أن الإسراف في الملذات (الشهوات) يستولي على النفس، فتنصِب لنفسها غايات سعيدة بمحض التوهم، وتنشغل عن التفكير بالعواقب وعن الإعداد للمستقبل.

وتوجد أمثلة كثيرة جداً من الأماني والأوهام، منها:

- توهم القدرة على عمل معين، وهو في حقيقة الأمر أكبر من الوسع، ومصيره إلى فشل وتهلكة، كما أن هذا الوَهْم يقطع الصبر ويُفسد عمليات تنمية الوسع.
- توهم عدم القدرة مع وجود الوسع، مما يؤدي إلى ضياع الفرص والتخلف.

● توهم بقاء الأمور كما هي ، مع إمكان تنمية الوسع وبناء واقع جديد ، وكذلك مع تفاقم عوامل الإنحدار عند الآخرين.

● توهم القوة او النصر ، وهو في الحقيقة استدراج إلى المقتل.

● توهم المنعة والحصانة ، مما يؤدي إلى الغفلة عن التصدعات والمخاطر.

● توهم المبادأة واغتنام الفرصة ، وهو في الحقيقة استدراج.

● توهم إمكان تحقيق أهداف كبيرة من غير تخطيط (تدبير) وإعداد ولا مصابرة ومرابطة ولا استباق ومغالبة.

● توهم سلامة المسار من غير تقويم شامل ، مما يؤدي إلى إغفال مواطن ضعف تستلزم التراجع والتخلف ، كضعف الأهلية وفشل أنظمة القيادة والإدارة ووجود فساد ومظالم.

● توهم الكثرة ، وإنما هو حشد ظاهري قلق.

● توهم الخير والصلاح في قضية معينة ، وإنما هو شر وفساد ، ولكن كما قال تعالى ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُواْ فِى ٱلْأَرْضِ قَالُوٓاْ إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلْمُفْسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشْعُرُونَ ﴿١٢﴾ ﴾ البقرة: ١١ – ١٢.

● توهم الحاجة او الضرورة وإنما هي شهوة ، وهذا يحتاج إلى عنوان مستقل وهو الآتي إن شاء الله تعالى.

إدارة المغريات والشهوات المباحة في أصلها:

الشهوة الرغبة في الشيء ومحبته بصرف النظر عن الخير والشر او المنفعة والمضرة فيه . وعلامة الشهوة المباحة أنه أمر مرغوب به ، ولكنه ليس من المحرمات لذاته ولا من الواجبات ولا الضرورات ، ولم يُستعمل لخدمة واجب ، وليس له مآلات حسنة إلا من جهة الغاية من استعماله . وتمني الشهوة بعيداً عن مضامين المصلحة والمفسدة والعواقب هو سبيل الأطفال ومن كانت فيه شعبة من عقل الطفولة من كبار السن ومن فيه درجة من الإسراف او الطغيان ، وانظر قوله تعالى ﴿ فَخَرَجَ عَلَىٰ قَوْمِهِۦ فِى زِينَتِهِۦ ۖ قَالَ ٱلَّذِينَ يُرِيدُونَ ٱلْحَيَوٰةَ ٱلدُّنْيَا يَٰلَيْتَ لَنَا

مِثْلَ مَآ أُوتِيَ قَٰرُونُ إِنَّهُۥ لَذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٧٩﴾ وَقَالَ ٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ وَيْلَكُمْ ثَوَابُ ٱللَّهِ خَيْرٌ لِّمَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَلَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلصَّٰبِرُونَ ﴿٨٠﴾ ﴾ القصص: ٧٩ – ٨٠ .

فالإشكال في الشهوات المباحة في أصلها ، هو الإسراف فيها وجعلها هي التي تقود الإنسان ، وذلك من وجوه:

الوجه الأول: أن المقدار المسرف من الشهوة المباحة قد يكون ضاراً بنفسه ، خاصة وأن الإسراف في شيء يُقلل من الإعتدال في أشياء من جنسه ، فالإسراف مثلاً في الحلو من الطعام يغير التوازن بين الأطعمة ، وقد قال تعالى ﴿ **وَكُلُواْ وَٱشْرَبُواْ وَلَا تُسْرِفُوٓاْ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلْمُسْرِفِينَ** ﴾ الأعراف: ٣١ ، وقال تعالى ﴿ **وَأَنۢبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْزُونٍ** ﴾ الحجر: ١٩.

الوجه الثاني: من الإسراف أيضاً الإكثار من الشهوات بحيث تُشغل عن الواجبات والإلتزامات ، وهذا من جملة ما يشمله قوله تعالى ﴿ **وَيَوْمَ يُعْرَضُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ عَلَى ٱلنَّارِ أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَٰتِكُمْ فِى حَيَاتِكُمُ ٱلدُّنْيَا وَٱسْتَمْتَعْتُم بِهَا فَٱلْيَوْمَ تُجْزَوْنَ عَذَابَ ٱلْهُونِ بِمَا كُنتُمْ تَسْتَكْبِرُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ وَبِمَا كُنتُمْ تَفْسُقُونَ** ﴾ الأحقاف: ٢٠، فهذه درجة كبرى من استهلاك الطيبات بعيداً عن الإلتزامات ، ودونها درجات كثيرة يقع فيها المؤمنون.

الوجه الثالث: الإسراف في التشهي مما يدفع إلى الحرام لأجل تحصيل الشهوة ، ينبه إليه قوله تعالى ﴿ **فَٱدْفَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ أَمْوَٰلَهُمْ وَلَا تَأْكُلُوهَآ إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَن يَكْبَرُواْ** ﴾ النساء: ٦ .

الوجه الرابع: استعمال المباح من الشهوات لفعل الحرام ، وهذا بعض ما يشمله قوله تعالى ﴿ **كُلُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقْنَٰكُمْ وَلَا تَطْغَوْاْ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيْكُمْ غَضَبِى** ﴾ طه: ٨١ ، فتدبر هنا أنه طغيان في الطيبات وليس في المحرمات ، وكذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ: سُئِلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنِ الحُمُرِ ، فَقَالَ « لَمْ يُنْزَلْ عَلَيَّ فِيهَا شَيْءٌ إِلَّا هَذِهِ الآيَةُ الجَامِعَةُ الفَاذَّةُ: ﴿ فَمَن

يَعۡـمَلۡ مِثۡقَـالَ ذَرَّةٍ خَيۡرًا يَـرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعۡـمَلۡ مِثۡقَـالَ ذَرَّةٖ شَـرًّا يَـرَهُۥ ﴿٨﴾ ﴾ » رواه أحمد والبخاري ومسلم وغيرهم.

الوجه الخامس: الفشـل في ضبط النفس عن تتبع المزيد من الشـهوات المغريـة والمباحة في أصلها ، حتى يقع الإنسان في بعض المحاذير المذكورة ، وهذا كثير اليوم ، فإن في الأسواق التجارية والسياسية عروضاً هائلة لشهوات متنوعة جداً في الصورة ، وفي بعض البضائع التجارية مضامين وظيفية تميزها عن غيرها ، ولكن الكثير منها متقارب جداً في الوظيفة ، وكثير من الفوارق لا تشكل شيئاً مهماً او لا تستحق توجيه البال إليها . وتدبر هنا آية أخرى جامعة فاذة ، قال تعالى ﴿ وَأَمَّا مَنۡ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى ٱلنَّفۡسَ عَنِ ٱلۡهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ ٱلۡجَنَّةَ هِيَ ٱلۡمَأۡوَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ النازعات: ٤٠ – ٤١، فيجب أن يكون الإنسان هو المتحكم في الشهوات . وقال تعالى ﴿ فَخَلَفَ مِنۢ بَعۡدِهِمۡ خَلۡفٌ أَضَاعُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُواْ ٱلشَّهَوَٰتِۖ فَسَوۡفَ يَلۡقَوۡنَ غَيًّـا ﴾ مريم: ٥٩، أي صارت الشـهوات هي التي تقودهم وصارت تلبية الشـهوات والإزدياد منها هو الذي يقرر لهم ما يفعلونه . وتدبر قَولَ رَسُولِ الله ﷺ « احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ » رواه مسلم وغيره ، وأن الحرص أي الرغبة الشديدة يجب أن يكون على ما ينفعك وليس على ما يُعجبك او تشتهيه.

وواضح أن إدارة المغريات او الشهوات المباحة ليس في منعها كما هو العمل مع الأطفال ، لأن منعها يعني تحريم الحلال وهو من الكبائر ، ولكن تقوم إدارتها على سبعة أصول ، **الأصل الأول**: التربية والتدريب على نهي النفس عن الهوى ، أي القدرة على التحكم في الشهوات ومقاومة الإغراء والإفـتـتان . ومن طرق مقاومة الإغراء إشغال النفس بما يصرفها عن الشهوة ، والتشبع بقبح منح القيادة للشهوات ، وربما يبتعد الفرد بنفسه عن مواطن الشهوة المباحة في أصلها ، ولكن ليس من حقه منع الناس من التمتع المشروع بالحلال . **الأصل الثاني**: إجراءات منع استعمال المباح في مسالك الحرام والطغيان فيه ، كمسالك تمويل الفساد الوظيفي وتجارة الممنوعات . **الأصل الثالث**: منع المباح في موضع استعماله للشـر ، ويكون المنع خاصاً بقاصد الشـر ، كمنع

تجارة تاجر معين يتعاطى ترويج أغذية غير صالحة ، فقد قال تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلسَّبِيلُ عَلَى ٱلَّذِينَ يَظْلِمُونَ ٱلنَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ ﴾ الشورى: ٤٢. **الأصل الرابع**: حماية الناس من وقوعهم في المهالك ، كمنع مؤقت من السفر إلى أرض فيها وباء او مزروعة بالألغام وشبه ذلك . **الأصل الخامس**: مكافحة المظاهر العامة للإسراف والترف والتبذير (الرخاء المفسد) ، ومنع إحتكارات الأغنياء لأي من الأنشطة العامة ، على نحو ما سيأتي بيانه في مبحث إدارة الفكرة إن شاء الله تعالى . ويتضمن كل ذلك مكافحة تحول الرخاء إلى ترهل وعفوية ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في المنطلق . **الأصل السادس**: التأثير على عمليات الإنتاج والدعاية والترويج التجاري وغيره ، بأن يكون التركيز على تلبية الحوائج وتحسين الأداء او الإستعمال وملاءمة التكاليف ، وليس على صناعة وإثارة رغبة او شهوة غير مقترنة بحاجة ، فإن هذا يتضمن التغرير والخداع ، ويحتاج تنفيذ هذا الأصل إلى ملكة فقهية وإدارية عالية كي لا تتحول الإجراءات إلى تضييق على الإنتاج والتنافس . **الأصل السابع**: الإجراءات القانونية والتنظيمية لمكافحة الفساد يجب أن تشمل الفساد الباطن والظاهر ، وسيأتي بيانه في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

المطاولة والثبات على الغاية:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى الله مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا ، وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ الله وَمَا شَاءَ فَعَلَ ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ » رواه مسلم وغيره . وجاء في لفظ « فَإِنْ غَلَبَكَ أَمْرٌ ... » رواه أحمد والنسائي في سننه الكبرى . ومن فوائد الحديث ، **الفائدة الأولى**: عبارة « الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ » ، قوة الإنسان هي قوة الذات أولاً ، أي قوة النفس والعقل وصحة الجسد ، ثم قوة الوسائل كالمال والنفوذ والتأهيل

والعلم والمهارات وغيرها . يدل على ذلك حديث « لَيْسَ الشَّـدِيدُ بِالصُّرَعَةِ ، إِنَّمَا الشَّـدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما . وقوة النفس خلاف وَهَن النفس ، فإن وهن النفس هو أن يرضى الإنسان بالفعل الضعيف وإنْ كان في وسعه أكثر من ذلك ، وأما قَوِي النفس فلا يرضى بالضعف ، فتراه يبذل وسـعه ويسـعى للمزيـد عن طريـق تنمية الوسـع . **الفائـدة الثانيـة**: عبـارة « احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ » ، الحرص شدة الإرادة والرغبة ، فتدبر أن المنافع تستحق الحرص ، بل يجب الحرص عليها . وتدبر أنه يجب أن تحرص على ما ينفعك وليس على ما يعجبك ولا على ما تشتهيه . وعبارة « مَا يَنْفَعُكَ » صيغة عموم تشمل منافع الحياة كلها مما ليس بحرام لذاته ولا من جهة الطغيان في الحلال ، كما ذكرنا في نحو قوله تعالى ﴿ كُلُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقۡنَٰكُمۡ وَلَا تَطۡغَوۡاْ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيۡكُمۡ غَضَبِي ﴾ طه: ٨١. ومن المنافع إعداد الوسائل والمهارات والمصابرة والمرابطة ، وسبق أنْ ذكرنا أن حقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة او منفعة مستقبلية متوقعة او محتملة او مفترضة . **الفائدة الثالثة**: عبارة « وَاسْتَعِنْ بِالله » ، الإستعانة بالله تعالى هي طلب العون من الله على تحقيق الغاية ، وهي قريبة من معنى التوكل . **الفائدة الرابعة**: عبارة « وَلَا تَعْجَزْ » ، فإن العجز عن الأمر هو القعود عنه وعدم القيام به ، سواء كان بسبب طبيعة الشيء او وَهَن النفس والتقصير او تخلف الوسع او لغير ذلك من الأسباب . يُقال: عَجَزَ عن كذا ، إذا فاته ولم يقدرعليه ، وقال تعالى ﴿ قَالَ يَٰوَيۡلَتَىٰٓ أَعَجَزۡتُ أَنۡ أَكُونَ مِثۡلَ هَٰذَا ٱلۡغُرَابِ فَأُوَٰرِيَ سَوۡءَةَ أَخِيۖ ﴾ المائدة: ٣١ ، وفي الحديث « مَنْ كَانَتْ لَهُ أَرْضٌ فَلْيَزْرَعْهَا فَإِنْ عَجَزَ عَنْهَا فَلْيَمْنَحْهَا أَخَاهُ » رواه ابن حبان والنسائي وصححه الألباني ، والمعنى: إن عجز عن زراعتها . وقالت عائشة رضي الله عنها «فَلَمَّا كَانَتِ اللَّيْلَةُ الرَّابِعَةُ عَجَزَ الْمَسْجِدُ عَنْ أَهْلِهِ» رواه مسـلم ، أي ضاق عن اسـتيعاب عددهم . وتذكر أن مطلق النهي يفيد التحريم والدوام ، فمعنى عبارة « وَلَا تَعْجَزْ » أي لا تعجز أبداً عن تحصيل ما ينفعك فإن المنافع هي أسـباب القوة . **الفائدة الرابعة**: ثم تدبر عبارة « وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا » ، فإنها ليست نهياً عن التوبة وما تتضمنه من الندم على التقصير ، ولكن العبارة تنهى

عن تقديرات وحسابات خارج الطاقة ، فإن حوادث الحياة مركبة معقدة ، ووظيفتنا في التخطيط للمستقبل أن نختار الأعمال التي نتوقع نجاحها ، ومهما كان ذكاء وسعة أُفق المخططين فقد تظهر بوادر ما يخالف التوقعات ، وتجري بسبب ذلك عمليات رصد الحوادث المقبلة لأنها قد تحوّج إلى تعديل الخطط . وأما توقع نتائج الأعمال الـمُفترضة في الزمن الماضي ، أي لو أن أحدهم فعلها لحصل كذا وكذا ، ففي غاية البعد والتعسر على البشر ، لأن رصد تركيب الأحداث الماضية شديد الصعوبة والتعذر ، ولكن يتكلم في مثل ذلك مسرف في التفكير ومن يُبطن نوايا الخداع . وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ يُخْفُونَ فِيٓ أَنفُسِهِم مَّا لَا يُبْدُونَ لَكَۖ يَقُولُونَ لَوۡ كَانَ لَنَا مِنَ ٱلۡأَمۡرِ شَيۡءٞ مَّا قُتِلۡنَا هَٰهُنَاۗ قُل لَّوۡ كُنتُمۡ فِي بُيُوتِكُمۡ لَبَرَزَ ٱلَّذِينَ كُتِبَ عَلَيۡهِمُ ٱلۡقَتۡلُ إِلَىٰ مَضَاجِعِهِمۡ ﴾ آل عمران: ١٥٤. ولكن يمكن أن يذكر الله تعالى لنا نتائج أفعال بصيغة الماضي ، فهذه ونحوها يجب الإيمان بها والتكلم بمضمونها مع جمع القرائن في تفسيرها ، نحو قوله تعالى ﴿ .... وَلَوۡ أَنَّهُمۡ فَعَلُواْ مَا يُوعَظُونَ بِهِۦ لَكَانَ خَيۡرٗا لَّهُمۡ وَأَشَدَّ تَثۡبِيتٗا ﴿٦٦﴾ وَإِذٗا لَّأٓتَيۡنَٰهُم مِّن لَّدُنَّآ أَجۡرًا عَظِيمٗا ﴿٦٧﴾ ﴾ النساء: ٦٦ – ٦٧، وقوله تعالى ﴿ وَلَوۡ أَنَّهُمۡ أَقَامُواْ ٱلتَّوۡرَىٰةَ وَٱلۡإِنجِيلَ وَمَآ أُنزِلَ إِلَيۡهِم مِّن رَّبِّهِمۡ لَأَكَلُواْ مِن فَوۡقِهِمۡ وَمِن تَحۡتِ أَرۡجُلِهِمۚ ﴾ المائدة: ٦٦.

ولكن تجوز «لو» في كلامنا ، في بيان خصائص قواعد العمل ، لأنها قواعد عامة وليست خاصة بحدث معين ، كما أنها تتناول المستقبل وإنْ كان اللفظ بصيغة الماضي ، قال تعالى ﴿ وَلَوۡ كُنتُ أَعۡلَمُ ٱلۡغَيۡبَ لَٱسۡتَكۡثَرۡتُ مِنَ ٱلۡخَيۡرِ وَمَا مَسَّنِيَ ٱلسُّوٓءُ ﴾ الأعراف: ١٨٨، وقد نبه إلى ذلك الإمام أبو جعفر الطحاوي في (شـرح مشـكل الآثار).

وأما التصرف الصحيح إذا أصابك شـيء او غلبك أمـر ، فهـو تقويم ما حدث ثم البـداية من جـديد ، ولكن بعد تعـديل او تغيير الخطط ، وذلك لحديث « لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ » ، والله تعــالى أعلم.

الهداية المستمرة (ختمة التدبر)

قال تعالى ﴿ كِتَٰبٌ أَنزَلۡنَٰهُ إِلَيۡكَ مُبَٰرَكٞ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴾ ص: ٢٩ ، في الآية الكريمة فوائد عظيمة ، وإن كنتَ في عجلة من أمرك فأذهب مباشرة إلى الفائدة الخامسة:

<u>الفائدة الأولى</u>: في مفردات الآية ، أما عبارة ﴿ كِتَٰبٌ ﴾ فهو القرآن الكريم كله ، وتنكير اللفظ للتعظيم . وأما عبارة ﴿ مُبَٰرَكٞ ﴾ فهذا اسم مفعول من بارك ، والبـَركة هي الزيادة والنماء بالخير المادي والمعنوي . ويتضمن اللفظ أيضاً وجود عامل غير ملموس (او غير حسي) في إنشاء الزيادة المحسوسة ، ولذلك وصف بعض العلماء البركة بالنعمة الإلهية او الخير الإلهي . يُقال: مَا أبرك هَذَا الطَّعَام أَي مَا أنماه ، أَبْـرَكَ السَّحَابُ: إِذَا أَلَحَّ بِالْمَطَرِ عَلَى الْمَكَانِ . وكلمة: تبارك الله ، لا تُقال إلا لله تعالى ، ومعناها ثبوت ودوام ما يزيد على كل مقدار من العلو والجلال والإكرام . والقرآن الكريم كلام الله تعالى ، فوصفه بأنه مبارك تعني أن فيه من المعاني والفوائد ما يزيد على كل مقدار. وأما عبارة ﴿ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ ﴾ الإدبار خلاف الإقبال ، والْمُدَابَـرُ: نَقِيْضُ الْمُقَابَلِ . فالدُبُر الجهة الخلفية او ما بعد الآخر ، كما أن القُبُل الجهة الأمامية ، ومنه قوله تعالى ﴿ ..... إِن كَانَ قَمِيصُهُۥ قُدَّ مِن قُبُلٖ فَصَدَقَتۡ وَهُوَ مِنَ ٱلۡكَٰذِبِينَ ﴿٢٦﴾ وَإِن كَانَ قَمِيصُهُۥ قُدَّ مِن دُبُرٖ فَكَذَبَتۡ وَهُوَ مِنَ ٱلصَّٰدِقِينَ ﴿٢٧﴾ ﴾ يوسف: ٢٦ – ٢٧. وأدبر الليل: ذهب وكأنه صار خلفنا ، ويُقَال: شرُّ الرَّأي الدَّبَرِيُّ وهو رأي من لم يفهم او لم يفكر عند الحاجة إلى ذلك ، ولكن بعد أن أَدبَر الْأَمر وفاتَ نفع الرأي . ويُقال: دَبَـرْتُ الرَّجُلَ إِذَا بَقِيتَ بعْده او خلفته . والدابِرُ: التابع لأنه يكون خلف المتبوع . ودابِرُ القوم: آخر من تبقى خلف جملتهم ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَقُطِعَ دَابِرُ ٱلۡقَوۡمِ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْۚ وَٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴾ الأنعام: ٤٥ ، أي شمل الإستئصال آخر ما تبقى منهم او من أمرهم . والمتدبر المتتبع لشـيء أمامه ، وأصل « يدَّبروا » يتدبروا ، فقلبت التاء دالاً لقرب مخرجيهما وهي صيغة تكلف وتُشعر بمزاولة الشيء وتكراره ، كما في قولهم: تجرَّع وتفهَّم وتَسَمَّع . ومعلوم أن الآية القرآنية هي مجموعة ألفاظ وتراكيب عربية ، فتدبُـر آية كريمة هو أن

تتفكر فيما وراء الألفاظ والتراكيب من المضامين والفوائد الكثيرة في الكلام المبارك ، وهذا مثل تدبير الأمر وهو النظر فيه بما يشمل الدوافع والعواقب والمآلات وراء هذا الأمر.

ومن المفيد أن ننقل كلام عالمين جليلين ، قال الإمام الزمخشري: وتدبر الآيات: التفكر فيها ، والتأمل الذي يؤدى إلى معرفة ما يَـدْبُـر ظاهرها من التأويلات الصحيحة والمعاني الحسنة ، لأن من اقتنع بظاهر المتلوّ ، لم يحل منه بكثير طائل ، وكان مثله كمثل من له لقحة درور لا يحلبها ومهرة نثور لا يستولدها . وعن الحسن: قد قرأ هذا القرآن عبيد وصبيان لا علم لهم بتأويله: حفظوا حروفه وضيعوا حدوده ، حتى إن أحدهم ليقول: والله لقد قرأت القرآن فما أسقطت منه حرفا ، وقد والله أسقطه كله ، ما يرى للقرآن عليه أثر في خلق ولا عمل . اللهم اجعلنا من العلماء المتدبرين .اهـ مع اختصار من (تفسـير الزمخشـري).

وقال ابن عاشـور: دَبَـرَ بوزن ضرب ، إذا تبع ، فتدبَّره بمنزلة تتبَّعه ، ومعناه: أنه يتعقب ظواهر الألفاظ ليعلم ما يَدْبر ظواهرها من المعاني المكنونة والتأويـلات اللائـقة .اهـ من (تفسـير ابن عاشـور) . وأما عبارة ﴿ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴾ ، فإن التذكر هو التفكر والتأمل ، ويُشعر لفظ التذكر بالتفاعل بين التفكير الجديد وما هو مخزون في الذهن من الأفكار والمعلومات ، او هو التفكر مع استدعاء كل ما يتصل به من المخزون في الذهن . والألباب جمع لب وهو العقل والبصيرة ، قال تعـــالى ﴿ .... إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴿١٩﴾ ٱلَّذِينَ يُوفُونَ بِعَهۡدِ ٱللَّهِ وَلَا يَنقُضُونَ ٱلۡمِيثَٰقَ ﴿٢٠﴾ ﴾ الرعد: ١٩ – ٢٠.

الفائدة الثانية: حكم التدبر ، كما في قوله تعالى ﴿ كِتَٰبٌ أَنزَلۡنَٰهُ إِلَيۡكَ مُبَٰرَكٞ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴾ ، اللام المتصلة بفعل التدبر وفعل التذكر هي لام التعليل ، فلما كان التدبر والتذكر غاية لأعظم أمر وهو إنزال الكتاب والبركة فيه ، عُلِم بلا شك أن تدبر القرآن والتذكر به من أعظم الواجبات . وله نظائر كثيرة ، كقوله تعالى ﴿ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ بِٱلۡحَقِّ لِيَحۡكُمَ بَيۡنَ ٱلنَّاسِ فِيمَا ٱخۡتَلَفُواْ فِيهِ ﴾ البقرة: ٢١٣ ، وقوله تعالى ﴿ وَأَنزَلۡنَآ إِلَيۡكَ ٱلذِّكۡرَ لِتُبَيِّنَ

لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴾ النحل: ٤٤ ، وقال تعالى ﴿ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَأَنزَلْنَا ٱلْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥ وَرُسُلَهُۥ بِٱلْغَيْبِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِىٌّ عَزِيزٌ ﴾ الحديد: ٢٥.

يوكد ذلك قوله تعالى ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَآ ﴾ محمد: ٢٤. ومن فضائل التدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ « وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ اللهِ ، يَتْلُونَ كِتَابَ اللهِ وَيَتَدَارَسُونَهُ بَيْنَهُمْ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمِ السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ وَذَكَرَهُمُ اللهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ ، وَمَنْ بَطَّأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يُسْرِعْ بِهِ نَسَبُهُ » رواه مسلم في سياق حديث.

وواضح أن التدبر يقوم على التفكير والتأمل ، ولما كان التفكير المنهجي أصعب من العمل ، فإننا نتوقع أن يكون عدد الذين يقومون بختمة التدبر أقل بكثير من عدد الذين يقومون بختمة التلاوة . هذا مع أن تدبر القرآن ضروري لإعداد مناهج العمل بدين الله تعالى ، ويقتضي ذلك نشر ثقافة تدبر القرآن عند المسلمين ، وكذلك تيسير تعلم أدوات فهم النص الشرعي ، وأهمها أصول الفقه ومعاني النحو.

الفائدة الثالثة: المتطلبات القلبية لجودة التدبر تجمعها التقوى وطهارة النفس ، يدل على ذلك قوله تعالى في الآية نفسها ﴿ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ ، أي أهل العقول والبصائر . يؤيد ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّهُۥ لَقُرْءَانٌ كَرِيمٌ ﴿٧٧﴾ فِى كِتَٰبٍ مَّكْنُونٍ ﴿٧٨﴾ لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلْمُطَهَّرُونَ ﴿٧٩﴾ تَنزِيلٌ مِّن رَّبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿٨٠﴾ أَفَبِهَٰذَا ٱلْحَدِيثِ أَنتُم مُّدْهِنُونَ ﴿٨١﴾ ﴾ الواقعة: ٧٧-٨١ ، وللعلماء أقوال في تفسير هذه الآيات ، غير أن الذي نأخذ به لأنه أقرب تفسير إلى ظاهر الآيات وإلى الواقع الشرعي ، هو أن قوله تعالى ﴿ إِنَّهُۥ لَقُرْءَانٌ كَرِيمٌ ﴾ أي كلام الله تعالى وهو كريم بمعانيه ، ولكنه ﴿ فِى كِتَٰبٍ مَّكْنُونٍ ﴾ أي مستور في المصحف ، ومنه قوله تعالى ﴿ أَكْنَنتُمْ فِىٓ أَنفُسِكُمْ ﴾

البقرة: ٢٣٥، أي أسررتم أو سترتم في قلوبكم ، ثم قال تعالى ﴿ لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلۡمُطَهَّرُونَ ﴾ ، أي لا يفقه معانيه فيخرجها من الكِنّ الذي حفظ فيه القرآن إلا أصحاب القلوب النقية الطاهرة ، فهذا مس معنوي من جنس قوله تعالى ﴿ وَإِن يَمۡسَسۡكَ ٱللَّهُ بِضُرّٖ فَلَا كَاشِفَ لَهُۥٓ إِلَّا هُوَۖ وَإِن يَمۡسَسۡكَ بِخَيۡرٖ فَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ ﴾ الأنعام: ١٧. **وقال الراغب الأصفهاني رحمه الله:** لكن محاسن أنواره –أي القرآن– لا يُثَقِّفُها إلا البصائر الجلية ، وأطايب ثمره لا يقطفها إلا الأيدي الزكية ، ومنافع شفائه لا ينالها إلا النفوس النقية ، كما صرح تعالى به فقال في وصف متناوليه ﴿ إِنَّهُۥ لَقُرۡءَانٞ كَرِيمٞ ٧٧ فِي كِتَٰبٖ مَّكۡنُونٖ ٧٨ لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلۡمُطَهَّرُونَ ٧٩ ﴾ الواقعة: ٧٧-٧٩ ، وقال في وصف سامعيه ﴿ قُلۡ هُوَ لِلَّذِينَ ءَامَنُواْ هُدٗى وَشِفَآءٞۖ وَٱلَّذِينَ لَا يُؤۡمِنُونَ فِيٓ ءَاذَانِهِمۡ وَقۡرٞ وَهُوَ عَلَيۡهِمۡ عَمًى ﴾ فصلت: ٤٤. وذكرت أنه كما لا تدخل الملائكة الحاملة للبركات بيتاً فيه صورة أو كلب ، كذلك لا تدخل السكينات الجالبة للبينات قلباً فيه كبر وحرص ، فالخبيثات للخبيثين والخبيثون للخبيثات والطيبات للطيبين والطيبون للطيبات.اهـ من مقدمة (المفردات) . يؤيد هذا الكلام أن الأصل في معنى ﴿ لَّا يَمَسُّهُۥٓ ﴾ أنه نفي ، أي: لا يمس معانيه ولا يفهمه إلا المطهرون ، وليس نهياً عن مس المصحف الشريف بلا وضوء كما يستدل عليه بعضهم بالآية ، وذلك أن مس اليد إنما هو للمصحف وليس للقرآن الكريم . وأيضاً فإن حمل الآية على الوضوء لمس المصحف ، يحتاج إلى صرف النفي (أي الخبر) إلى معنى النهي ، وليس له مسوِّغ فيما نرى ، فإنما يكون ذلك حين يمكن أن يكون الواقع مخالفاً للخبر ، فيدل ذلك على أنه خبر عن حكم الشرع (أي بمعنى الأمر او النهي) ، وليس خبراً عن الواقع . وهذا الشرط غير موجود في آيات الواقعة ، لأنها مطابقة للواقع . يوضح الأمر أن واقع الكافر أنه محجوب عن فهم القرآن ، وإنما يستطيع أن يحفظ متون ومختصرات العلماء ، بدليل قوله تعالى ﴿ إِنَّا جَعَلۡنَا عَلَىٰ قُلُوبِهِمۡ أَكِنَّةً أَن يَفۡقَهُوهُ وَفِيٓ ءَاذَانِهِمۡ وَقۡرٗاۖ وَإِن تَدۡعُهُمۡ إِلَى ٱلۡهُدَىٰ فَلَن يَهۡتَدُوٓاْ إِذًا أَبَدٗا ﴾

الكهف: ٥٧، والله تعـــالى أعلم . المهم هنا أن الناس يتناولون منافع القرآن ومعانيه على قدر طهارة قلوبهم في درجات الإيمان وعلى قدر جهدهم في أدوات التفسير.

ويدل على ذلك أيضاً قوله تبارك وتعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾ العنكبوت: ٦٩، وقريب منه قوله تعـالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانًا ﴾ الأنفال: ٢٩، الفرقان مصدر فَرَق يفرق أي فصل وميّز بين الشيئين ، والمعنى: يجعل لكم قدرة على التمييز بين الأمور المتباينة.

الفائدة الرابعة: المتطلبات العلمية لجودة التدبر . أصل التدبر واجب على كل مؤمن ، ولكن يتفاوت المسلمون في ذلك على قدر عدتهم العلمية ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾ ، فالجهاد في الله تعـــالى يشـمل كل عمل في رضوانه عز وجل ، وكذلك لفظ المحسنين في هذه الآية ، فإن من الإحسان إتقان ما فيه خير ، وقد سبق بيان ذلك ، وواضح أن هذه المعاني تتفاوت بين إنسان وآخر.

والعـدة العلمية لفهم القرآن علمـان لا منافس لهما ، ومَلَـكَة يمكن اكتسابها ، ومعـرفة في مجالات الحياة . أما العلمان فعلم أصول الفقه وعلم النحو ، وخاصة معاني النحو ، ودراستهما يجب أن تكون منهجية وعميقة وإن كانت خارج المدارس والجامعات . وحين نذكر أصول الفقه او نركز عليه ، فلأن علم الأصول يتضمن جملة كبيرة من قواعد فهم القرآن والسنة ، بل جملة كبيرة من علوم العربية التي لا تجد ما يُـغني فيها في كتب النحو والبلاغة ، كمباحث العموم (في الألفاظ والمعاني) والإطلاق والأوامر والنواهي والإشتراك والمجمل والظاهر والمفاهيم وطرق صرف العبارة عن ظاهرها . وأما المَلَـكَة فهي ممارسة الحكمة حتى تصير سجية راسخة ، وقد سبق الكلام عنها أيضاً . وأما المعرفة والثقافة فإنها تجعل فكرك يربط بين حوادث الحياة ومعاني القرآن الكريم.

الفائدة الخامسة: في طريقة التدبر (ختمة التدبر) . المقصود هنا أن يكون التدبر متقناً ومثمراً ، ونذكر هنا طريقة تساعد على ذلك إن شاء الله تعالى ، ولكن يمكن لكل متدبر أن يعيد صياغة هذه الطريقة بما يناسب حاله وغرضه:

● يُفضل أن تبني لنفسك ثروة معرفية (أي ليست عقائدية) في مجال كبير تختاره لنفسك ، ولنقل مثلاً المجال السياسي او الإقتصادي او الدفاعي او الصناعي او العلوم الطبيعية او غيرها ، وما هي أفكار هذا المجال وما هي عملياته عند الناس عموماً ، وما هي المناهج والغايات وراء هذه العمليات ، وذلك لتشكيل أهلية للربط بين معاني القرآن وتفاصيل المجال المعرفي.

● قراءة التدبر قراءة صامتة في النظر والقلب دون الجهاز الصوتي ، وهي قراءة متأنية للتفكير في مضامين الألفاظ والتراكيب ، وما تنطوي عليه من مفاهيم ، خاصة حين تجد مضامين قرآنية ربما تتصل بالمجال المختار ، كالسياسة او غيرها . وتحتاج بكثرة إلى تكرار النظر في الآية ، خاصة حين تتذكر أن القرآن مبارك أي عظيم وكثير المعاني والفوائد وأن فوائده تزيد على كل مقدار . وكذلك حين تتذكر أن التدبر يتضمن اكتشاف التوابع والثمار خلف ظاهر الألفاظ والتراكيب . ولإتمام الفائدة أضف إلى ذلك قراءة تدبر لمختصر صحيح الإمام البخاري (للزبيدي) ومختصر صحيح مسلم (للحافظ المنذري).

● معك سجلان او دفتران صغيران أثناء التدبر ، الدفتر الأول لتدوين وترقيم ما يتصل بالمجال المختار من الآيات ، وحسب تسلسل السور ، ومع تدوين مختصر للملاحظات . والدفتر الثاني لتدوين وترقيم ما يتصل بأي مجال آخر . وربما من الأسهل استعمال وجه الدفتر وظهره كدفترين ، خاصة أنك تريد حمل هـذا الدفتر في كل مكان تسـتطيع فيه اغتنام الفراغ للتدبر.

● تستغرق ختمة التدبر فترة طويلة (عدة أشهر وربما سنة) . وبعد إتمام الختمة وجمع رصيد كبير من الآيات ، تحتاج إلى فترة كافية قد تزيد على شهر لترتيب الآيات على الأبواب

العلمية للمجال . معنى ذلك أنك تقوم أولاً بوضع عنوان علمي او فقهي قرب الرقم الدفتري لكل آية كريمة ، ثم تقوم بترتيب الآيات على مواضيع او عناوين علمية كبيرة ، ثم تعود لتقسيم العناوين الكبيرة إلى مباحث او مطالب فرعية.

● الآن أدخِل ما قمت به في الحاسبة ، هذا إن لم تكن قد فعلت ذلك من قبل . فإن الحاسبة في هـذه المرحلة تيسـر إدخال الإضافات والتنقيحات والتغييرات ، وخاصة حين تقوم بختمة ثانية.

● إذا أردت تفسير ما جمعت من آيات القرآن الكريم ، فإنك تحتاج إلى زمن طويل ولكنه عظيم الثمرة ، ويجب أن تكون قد أعطيت المتطلبات العلمية حقها . ومن المفيد جداً استعمال المكتبة الشاملة فإنها تساعد على توسيع الأفق واختصار الوقت.

● إذا قام عدد كبير من أهل العلم بذلك فإن الأمة ستمتلك أعظم رصيد علمي ومعرفي ، وقد قال تعالى ﴿ وَلَا يَأْتُونَكَ بِمَثَلٍ إِلَّا جِئْنَاكَ بِالْحَقِّ وَأَحْسَنَ تَفْسِيرًا ﴾ الفرقان: ٣٣ ، وقال تعـــالى ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ النحل: ٨٩ ، وقال تعـــالى ﴿ قَالَ الَّذِي عِندَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ﴾ النمل: ٤٠، فتدبر معنى ابتداء الغاية في عبارة ﴿ مِّنَ الْكِتَابِ ﴾ ، أي أصله من الكتاب ثم جرت عليه عمليات البحث والتفصيل والتوظيف ، ويظهر أن لفظ الكتاب بصيغة التعريف ينصرف إلى الكتاب المنزل ، والله تعالى أعلم.

● يستطيع من كان نصيبه في علوم العربية والأصول ليس بالكبير ، أن يقوم بختمة التدبر ، ولكنه يحتاج إلى مراجعة أهل العلم او تطوير مهاراته بالتدريج في الأصول والعربية . ويمـكن أيضاً أن تتعاون مجموعة صغيرة على ختمة التدبـر ، وذلك كي تتكامل المهارات المتنوعة.

الأولويات

الأَوْلويّات جمع أَوْلويّة ، مأخوذة من: أَوْلى ، كما في قوله تعالى ﴿ فَأَوْلَىٰ لَهُمْ ﴿٢٠﴾ طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ فَإِذَا عَزَمَ ٱلْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا۟ ٱللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ﴿٢١﴾ ﴾ محمد: ٢٠ – ٢١، وذلك على تقدير أن الآية الثانية متصلة في المعنى والإعراب بما قبلها ، وهو من المشهور في استعمال « أَوْلى » كما نقل ابن عطية عن القاضي أبي محمد . فالأولويّة هي الأفضلية والأحقية والأسبقية ، والأَوْلويات هي الأسبقيات التي ينبغي تقديمها على غيرها عند التزاحم ، أي حين تتعارض متطلبات تحقيق وإتقان هذا الهدف مع متطلبات الهدف الآخر ، فلابد من التقديم والتأخير وفقاً للأفضلية.

فالأولويات هي المعالي الـمُرَتَّبة وَفْقاً لأهميتها في كل شأن من شؤون الحياة ، فمن الضروري فحص او وزن الأمور المتزاحمة والمقارنة بينها ، لتقديم أحسنها وأَوْلاها ، وهذا ينطبق على الأفراد وعلى المؤسسات . وما ذكرناه قبل قليل عن المعالي يدل على ذلك.

وتوجد مفاهيم تساعد على ضبط نظام الأولويات:

من أدلة الأولويات:

قال تعالى ﴿ وَكَتَبْنَا لَهُۥ فِى ٱلْأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَىْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا ۚ سَأُو۟رِيكُمْ دَارَ ٱلْفَـٰسِقِينَ ﴾ الأعراف: ١٤٥. الآية الكريمة أصل في الموازنات والأولويات ، فتدبر عبارة ﴿ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا ﴾ ، فإن الألواح فيها دين الله تعالى فهو في غاية الحسن كله بالنظر إلى ذاته ، ولكن التفاوت يكون في الأجر على العمل او في التنفيذ وخاصة حين يتزاحم حكمان فصاعداً على موقع واحد ، وتكون متطلبات او آثار تنفيذ أحد الحكمين مضرة بمتطلبات تنفيذ الحكم الآخر ، مثل تزاحم صوم رمضان مع عمل شاق كالجهاد في وقت واحد . فلابد حينئذ من الإجتهاد في اختيار ما هو أحسن (أي أولى) في

الموقف المعين . وقد ذكرنا في (المنطلق) أصول فقه الأولويات وذكرنا أمثلة عديدة . وتدبر مثلاً لو أن المؤسسة الحكومية وضعت أهدافاً كبيرة كثيرة في مجال الأمن والدفاع والصحة والتعليم وخدمات المدن وغير ذلك ، وكانت الموارد غير كافية للشروع في الأهداف المشروعة كلها ، فلابد من ترتيب الأهداف على سلم للأولويات ، مع الإعداد لتنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) لشمول أهداف أخرى بعد ذلك . وواضح أن ترتيب الأولويات ضروري جداً في إدارة الأهداف . وتدبر أن آية الأعراف استعملت صيغة التفضيل «أفعل» في عبارة ﴿ بِأَحۡسَنِهَا ﴾ ، وهـذه الصيغة لا يلزمها دائماً أن الشيء هو الأفضل مطلقاً ، ولكن بالمقارنة مع غيره او في ظروف خاصة . ويمكن أيضاً أن يراد بالأفضل أنه أقل ضرراً كما في حكم الإضطرار في الشرع . وتوجد شواهد كثيرة في القرآن وكلام العرب ، ولذلك يمكن أن تشمل الصيغة المنهيات (المحرمات) باعتبار التفاوت في شدة الضرر عند الإضطرار إلى شيء منها ، قال تعالى ﴿ قَالَ يَٰقَوۡمِ هَٰٓؤُلَآءِ بَنَاتِي هُنَّ أَطۡهَرُ لَكُمۡۖ فَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلَا تُخۡزُونِ فِي ضَيۡفِيٓۖ أَلَيۡسَ مِنكُمۡ رَجُلٞ رَّشِيدٞ ﴾ هود: ٧٨ ، فتدبر عبارة ﴿ هُنَّ أَطۡهَرُ لَكُمۡ ﴾ علماً أنه ليس في فاحشة أولئك السفلة أدنى مشاركة مع بنات نبي في الطهارة او في أهلية الزواج من ابنة نبي ، غير أن هذا العرض أحسن من الإعتداء الجنسي على الضيوف ، ومن هذا النوع من جهة العربية قوله تعالى ﴿ قَالَ رَبِّ ٱلسِّجۡنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدۡعُونَنِيٓ إِلَيۡهِ ﴾ يوسف: ٣٣ ، فاستعمل لفظ: ﴿ أَحَبُّ ﴾ على مكروه لأنه قارنه بما هو أشد كراهة . وهذا كقولك في رجلين قصيرين: هذا أطول من الآخر لأنه يصح قياس طولهما ، ولكن لا يصح أن تصف أحدهما بأنه رجل طويل . والشواهد القرآنية المذكورة وكثير غيرها تدل على خطأ من زعم أن صيغة المفاضلة توجب اشتراك الفاضل والمفضول في الصفة ، فالصحيح أن الصيغة تقتضي وجود ما يصلح للمقارنة وإن كانت الصفة مسلوبة تماماً من المفضول او من الطرفين.

وتوجد أدلة كثيرة تؤكد أصل الموازنات ، منها قوله تعالى ﴿ فَٱنطَلَقَا حَتَّىٰٓ إِذَا رَكِبَا فِي ٱلسَّفِينَةِ خَرَقَهَا ﴾ الكهف: ٧١ ، إلى قوله تعالى ﴿ أَمَّا ٱلسَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَٰكِينَ يَعْمَلُونَ فِي ٱلْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَآءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا ﴾ الكهف: ٧٩ ، فوازن الخضر عليه السلام بين خرق في مُلك الآخرين ومن غير إعلامهم ولكن يمكن إصلاحه فيما بعد ، وبين ضياع السفينة كلها.

ومن هذا الأصل قوله تعالى ﴿ وَٱتَّبِعُوٓاْ أَحْسَنَ مَآ أُنزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُم مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَكُمُ ٱلْعَذَابُ بَغْتَةً وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ الزمر: ٥٥ ، وكما ذكرنا قبل قليل في معنى آية الأعراف ، أن دين الله تعالى في غاية الحسن كله بالنظر إلى ذات الدين . وأما معنى ﴿ أَحْسَنَ مَآ أُنزِلَ إِلَيْكُم ﴾ ، فهو الأحسن من جهة القدرة على التنفيذ وتوافق أحكام التنفيذ مع الموقف القائم . ولذلك احتج كبار العلماء بهذه الآيات في باب الترجيح و الموازنات ، ويُرجع في ذلك إلى (المنطلق: وجوب الموازنة عند التزاحم).

أنواع الأولويات وترتيبها من حيث الجملة:

يدل الإستقراء على أن القرارات السياسية الكبرى تدور ضمن ثلاثة مجالات كبرى:

المجال الأول: جلب المصالح والمنافع وفقاً لمقتضيات الحاضر والمستقبل ، والمحافظة عليها وتنميتها.

المجال الثاني: دفع المخاوف والمخاطر (دفع الضرر والفساد) ، القريبة والمستقبلية.

المجال الثالث: العناية الخاصة بالقِيَم (الأصول العقيدية والتشريعية والأخلاقية).

وسواء كان الأمر في جلب المصالح او دفع المضار ، فإن مرتبة او درجة الأولوية يحددها أولاً: سعة الأثر ، وثانياً: مدى دوام الأثر ، وثالثاً: خطورة المصلحة او المضرة ، بضمنها العواقب والمضاعفات ، ورابعاً: التفاعلات الكبيرة وخيارات المعالجة . ولذلك فإن نظام الأولويات يحتاج

إلى رؤية شـاملة ومتبصرة للأفـق الواسـع لهـذه المجالات ثم ترتيب الغايات والأهـداف القريبة والبعيـدة لكل مجال وَفْقاً للأهمية.

وواضح أن الأولويات العالية هي المراتب الأولى في كل مجال . ثم يمكن التصرف لجعل هذا التقسيم مناسباً للمؤسسات المتنوعة ، فالقِـيَم في وزارة الصحة مثلاً تشمل الإستقامة المهنية وتيسير الخدمات الصحية لكل مواطن وإشاعة الثقافة الصحية . والقِيَم الخاصة بمؤسسة معينة قد تُسمى بعقيدة المؤسسة ، وواضح أنها عقيدة مهنية قابلة للتحسين والتطوير.

إدارة الوقت والجهد وَفْقاً للأولويات:

- **الأولويات العالية غير العاجلة**: هي جوهر العمل للمستقبل القريب والبعيد بالإضافة إلى التعامـل الأمثـل مـع الحاضر ، كعمليات التحسـين والتنمية والإعـداد . ومعلوم أن مضامين الإعداد الذي أمر الله تعــالى به ، وكذلك مضامين المغالبة والإستباق ، توجب كلها الإهتمام الشـديد بالعمـل للمسـتقبل . ولذلك يجب أن تأخـذ هـذه الأولويات النصيب الأكبر من الجهد القيادي ومن وقت النخبة من أعضاء المؤسسة ، أي نحو ثلثي الوقت والجهد . ويبقى وقت قليل (نحو الخمس) للأمور العاجلة الهامة كالأنشطة العامة والإجراءات الروتينية وما يطرأ من مقاطعات ، ثم وقت ضئيل جداً للأمور غير الهامة وغير العاجلة . ومن تضليل النفس تضخيم حجم الأعمال الهامة العاجلة من نحو الخمس إلى نحو النصف بسـبب كثرة ما يعرض من أمور دخيلة ، وحق هذه الزيادات هو إعادة تبويبها من أجل إحالة غير المهم وغير العاجل منها إلى الإغفال او التفويض . ونقل أبو الحسن بن هذيل عن الحكماء قولهم: يجب للوالي أن يعلم أن رأيه لا يتسع للأمور كلها ، فيتفرغ للمهم منها ، وليعلم أنه متى شغل نفسه بغير المهم أزرى بالمهم .اهـ من (عين الأدب والسياسة ١٧٥). ووَفْقاً لمصادر غربية عديدة ، منها كتاب خبير القيادة ستيفن ر. كوفي وزميليه ، فإن الشركات المتميزة تنفق الوقت الأكبر في أعمال الأمور الهامة غير العاجلة . ويمكن مراجعة (إدارة الأولويات ٤٤-٤٩ و ١٣٢ و ٣٠٤ و ٣٢٢-

٣٢٣) ورؤية النسب فيه لكل نوع من الأعمال ، وكذلك مراجعة نظرات في مسألة الزعامة (٣١-٤٦) وغيره.

● واضح مما سبق أن العمل للمستقبل يحتاج إلى أمرين ، **الأمر الأول**: الإستقرار وعمليات تخفيف المخاطر واجتناب التغيرات والعواقب غير المحسوبة ، لأن القُدُرات تراكمية ، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد . **الأمر الثاني**: الإعداد لإدامة وحماية الخطوات نحو الهدف.

● **لكل فريق عمل هدف كبير واحد**: ، لأن كل واحد منهم قد جعل هذا الهدف وجهته ، وقد ذكرنا ذلك في تفسير قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، وكذلك في تفسير آية المصابرة والمرابطة من (المنطلق) . فالمؤسسة التي لها أهداف كبيرة متعددة تحتاج إلى فرق عمل متعددة . ومن العلامات المهمة على اهتمام الفرد او الفريق بوجهته او أولويته وتركيزه عليها أنه تقوم في داخله أفكار تلقائية تخص وجهته وكأنها تطرق عقله او تولد فيه من حيث لا يشعر ، وقد تكون بعض هذه الأفكار عظيمة الفائدة في إنجاز وتطوير الوِجهة ، وبعض أهل الخبرة قد يُسمى ذلك بإستجابة التركيز او الإتجاه.

● **الأولويات المنخفضة ليست متروكة**: ولكنها تأخذ نصيباً منخفضاً من الجهد ومن غير إخلال بالإتقان ، يدل على ذلك حديث أَبِي ذَرٍّ ، قَالَ: قَالَ لِيَ النَّبِيُّ ﷺ « لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا ، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْقٍ » رواه مسلم وغيره . غير أن الأولويات المنخفضة كثيرة ومتنوعة بطبيعتها ، فإن سايرها فريق العمل فإنها تزدحم عليه وتُشغله عن الأولويات العالية . لكن يجب تذكر أن تراكم الخلل في الأولويات المنخفضة قد يؤدي إلى فساد كبير ، فعن سَهْلِ ابْنِ سَعْدٍ قَالَ : قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « إِيَّاكُمْ وَمُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ فَإِنَّمَا مَثَلُ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ كَقَوْمٍ نَزَلُوا فِي بَطْنِ وَادٍ ، فَجَاءَ ذَا بِعُودٍ ، وَجَاءَ

ذَا بِعُودٍ حَتَّى أَنْضَجُوا خُبْزَتَهُمْ ، وَإِنَّ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ مَتَى يُؤْخَذْ بِهَا صَاحِبُهَا تُهْلِكْهُ . »
رواه الإمام أحمد وصححه الألباني . وفي المثل: تكون النار من مُستصغر الشرر . ولذلك ذكرنا في (المنطلق) أن ترتيب الأولويات إنما يكون عند التزاحم ، أي عند ضعف القدرة عن فعل الجميع في وقت واحد ، وهذا هو الغالب في الأحوال . وتوجب هذه الأصول أن توزن الأعمال بدقة ، أي تُضبط بحيث تبقى الأولويات العالية هي العالية ، فلا يجوز توهين الإتجاه إليها بسبب ما هو دونها . ويتصل بذلك ما ذكرنا في أدلة القيادة والإدارة من تفسير قوله تعالى ﴿ أَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣ .

● في كتاب ستيفن ر. كوفي وزميليه المذكور قبل قليل وسيلة رائعة في ترتيب الأعمال ، حاصل ذلك هو أن تُعطى الأولويات المتقدمة حقها كاملاً ، ثم تبدأ بملىء الفراغات المتبقية بما هو دونها ، وتنظيم كل ذلك بما يحافظ على الخصائص الوظيفية للمؤسسة.

● **الأهداف الجانبية ليست بديلة عن الغايات العليا:** وذلك حين توجد أولوية مستقبلية عالية ، وهي ضمن الأهداف المخطط لها ، فمن الأخطاء الشائعة أن طول الطريق يجعل العاملين ينسون الغاية العليا وينشغلون بأعمال جانبية قد تكون مفيدة ، غير أن فائدتها منقطعة عن الغاية العليا ، فلا هي تقرب إليها ولاتساعد على تحقيقها . فهذا فقدان للإتجاه وخروج عن مقتضيات المغالبة والإستباق ، فهو خطأ كبير ومخالفة لقوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ ﴾ البقرة: ١٤٨ .

● **مقاومة الضغوط العارضة والمهارة في تقليل الإهتمام بما ليس بمُهم:** العارض الوظيفي هو كل ما أقْبَل عليك وأنت في طريقك وليس في طريقه ، ويُجمع على: عوارض ، وهو في هذا المجال قريب من: طارئ وطوارئ وكذلك طارق وطوارق ، وفي الدعاء التعوذ: مِنْ شَرِّ طَوَارِقِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ إِلَّا طَارِقًا يَطْرُقُ بِخَيْرٍ . وقد تُقبِل كثير من هذه العوارض على القائد او المدير او الموظف ، فقد يُطرق عليه الباب مراراً وتكراراً بأمور غير

متصلة بأهدافه ، وقد يرن التلفون عليه أكثر من عشر مرات ، وقد يتعرض لضغوط لتمشية أمور بعيدة عن أولوياته . والإستجابة المفتوحة لهذه العوارض او الطوارق قد تقتضي تكرار الذهاب والإياب ، وبعض المحادثات ، والمزيد من التلفونات وربما الكتابة ، ثم ينتهي الأمر بإنفاق أكثر من نصف الوقت والجهد بطوارق عاجلة لأصحابها ولكنها غير مهمة بالنسبة لوظيفة الرجل المطروق . ويتقبل الإحاطة بمثل هذه العوارض نوعان من الناس ، **النوع الأول**: القائد غير الحازم ، أي الذي يسمح لكل عارض دخيل وأجنبي طارئ بإعاقة حزمة عمله ، وقد تقدم معنى الحزم . **النوع الثاني**: هو الشخص الذي يحب العمل والكلام ، ولكنه يكره عمليات التفكير المعقدة او المركبة فهو غير مؤهل للقيادة . وحقيقة ذلك أن طريق العمل للمستقبل طريق مركب معقد ، أي فيه عُقد كثيرة كعقد الحبل . وتحتاج كل عقدة إلى كثير من التفكير لوضع الأهداف والمشاريع والتخطيط لطرق التنفيذ والتعامل مع المصاعب والعوائق والتنسيق مع سائر العقد ، والمؤهل لذلك هو صاحب التفكير والأداء الإستراتيجي ، الذي تسيطر على فكره منهجية التعامل مع هذه العقد . وأما المسرف في الإستجابة لكل طارق ، فهو يواجه مع كل طارق عقدة واحدة ، ودوره في حل هذه العقدة دور عفوي ، لأنه في الغالب غير مسؤول عنها ، وتجعله هذه الإستجابة يتوهم أنه يقوم بدوره الوظيفي ، وهو أيضاً غطاء ظاهري للتخلف الإستراتيجي.

- **عمليات التحسين والتعديل على منظومة الأولويات**: وهذا حال كل جهد بشري ، يحتاج إلى عمليات مراجعة وتقويم نظامية لتحسينه وتعديله . بل إن المخاطر في المجال السياسي وغيره قد تفرض تغييراً جذرياً في بعض الأولويات.

إشاعة ثقافة الأولويات:

وحقيقة ذلك أن كل عمل كبير فهو عمل جماعي ، وحتى الإنجازات العظيمة للإفراد فإنها تقترن بمساعدة غير ظاهرة من الآخرين . يضاف إلى ذلك أن نظام الأولويات قد يزعج ويثير سلبية من لا يدرك أهمية التقديم والتأخير والعواقب وشبه ذلك من متعلقات الأولويات . فلابد

من تعبئة فريق العمل باتجاه هدفه ، وكذلك تعبئة المؤسسة باتجاه غاياتها . ويحتاج ذلك إلى عمليات متكررة للتثقيف ولحشد المعنويات . وقد تكلمنا عن «عقل الجماعة» في جملة عناوين هذا المبحث ، أي السادس.

تذكير بالأولويات في الضروريات الخمس الكبرى:

قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ ٱشْتَرَىٰ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَٰلَهُم بِأَنَّ لَهُمُ ٱلْجَنَّةَ ۚ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ وَٱلْإِنجِيلِ وَٱلْقُرْءَانِ ۚ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِۦ مِنَ ٱللَّهِ ۚ فَٱسْتَبْشِرُوا۟ بِبَيْعِكُمُ ٱلَّذِى بَايَعْتُم بِهِۦ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ ٱلْفَوْزُ ٱلْعَظِيمُ ﴾ التوبة: ١١١، ظاهر الآية الكريمة أن مصالح الدين مقدمة على مصالح النفوس والأموال في سلم الأولويات ، ولذلك كان الترتيب في الضروريات الخمس الكبرى هو حفظ الدين أولاً ثم النفس ثم العقل والنسل والمال . وهذا كلام صحيح ولكنه مجمل فلا يكفي للعمل إلا بالتفاصيل الكثيرة.

يوضح الأمر أن وسائل حفظ الدين هي النفس والعقل والمال والنسل ، فمن أسرف في إنفاق الوسائل ضيع الغاية أي ضيع الدين . يؤكد ذلك أن الإسلام شرَّع أحكام الوسع او الإستطاعة وأحكام الإضطرار والتقية والإكراه وكف الأيدي عند الضرورة ، وشرَّع التحيز والتحرف في الجهاد والجنوح إلى السلم والدخول فيه والتراجع او الإنسحاب من ساحة المعركة إذا كانت قوة العدو أكثر من الضعف ، بل جعل مثل هذا التراجع فتحاً كما في حديث غزوة مؤتة ، وقد يكون تراجعاً مؤقتاً وقد يكون تحوّلاً إلى عمل غير قتالي ، وشرّع كذلك التدرج في تنفيذ الشريعة ، وإلى غير ذلك من التفاصيل .

هذا بالإضافة إلى أن حفظ الدين له جوانب كثيرة ويدخل فيها كثير من الضروريات القصوى وغير القصوى والحاجيات والتحسينيات ، وكذلك الأمر في سائر الضروريات الخمس . فلما كان كل قسم من الأقسام الخمسة تدخل فيه شعب وتفريعات كثيرة من هذه المراتب ، فإن التقديم عند التزاحم بين الأقسام الخمسة يعتمد على سلم الأولويات للتفريعات التي حصل بينها

التزاحم ، وأما اعتبار الأصل بصرف النظر عن التفريعات فلا ريب أن حفظ الدين مقدم على كل شيء ، ولكن انتفاء التفريعات قضية نظرية لأن الواقع العملي محفوف بالمتعلقات المهمة . وذكرنا في (المنطلق) أموراً تتصل بهذا الأمر.

المبحث السابع

إدارة الفكرة والكلمة ومفهوم القلة المؤثـرة

مقدمة

قال تعـــالى ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴿٢٦﴾ ﴾ إبراهيم: ٢٤ – ٢٦. ولا شك أن منبع الكلمة بعد العقيدة هو الفكرة ، سواء كانت فكرة طيبة او خبيثة ، غير أن الفكرة تبقى بلا أثر ظاهر حتى تتحول إلى كلمة مقولة او مكتوبة او تتحول إلـى عمل . وتَـدافُع هـذه التحولات أدى قديماً وحديثاً إلى ما يُسـمى اليوم بـ «حرب الأفكار» ، ولها مجالات عديدة ، كالصراع الثقافي وعمليات التحريك بالفكرة (كالنميمة الكبرى او النميمة الدولية) والتحريك المضاد وعمليات التفاوض الرسمي وغير الرسمي وغيرها . وجوهر حرب الأفكار أنها حرب على فكرة طارئة او مستقرة لأنها ضارة بطرف معين ، من أجل إماتتها او استبدالها بفكرة أعظم نفعاً للطرفين او لأحدهما ، فيمكن أحياناً وصفها بطريق المجاز بـ «اقتصاد الصراع» ، فبدلاً من توجيه الحرب إلى مؤسسة كاملة او دولة ، فإنها توجه إلى فكرة محددة ، وأدوات هذا التوجيه هي المهارات الفكرية والأعمال الإعلامية والدبلوماسية وشبهها.

وأما الصلة بين إدارة الفكرة والقلة المؤثرة ، فلأن النخبة القليلة في العدد هي صاحبة الأثر الأقوى في التفكير وما يتبعه من عمل . وقد تظاهرت النصوص الشرعية على تأسيس مفهوم القلة المؤثرة ، وسيأتي بيان ذلك في أواخر هذا المبحث إن شاء الله تعالى.

تحريك الفكرة الصالحة

وإنما ذكرنا هنا عبارة الفكرة الصالحة ، لأن المجال هنا هو في الغالب ليس مجال الدعوة العامة ، ولكنه مجال العمليات التنفيذية لجلب مصلحة او دفع مفسدة من طريق هدف محدد ، وما يتطلبه ذلك من مهارات التأمل والتفكير وتحريك الآخرين . وتدبر قوله تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَـٰلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ﴾ الأحزاب: ٧٠ – ٧١، والقول السديد في العربية هي الكلمة الموجهة بإتقان إلى هدف نبيل ، من قولهم: سدد السهم ، أي أحْسَن التهديف بحيث إذا اندفع السهم أصاب الرميّة ، يؤكد ذلك حديث عَلِيٍّ عليه السلام ، قَالَ: قَالَ لِي رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « قُلِ اللهُمَّ اهْدِنِي وَسَدِّدْنِي ، وَاذْكُرْ بِالْهُدَى هِدَايَتَكَ الطَّرِيقَ ، وَالسَّدَادِ سَدَادَ السَّهْمِ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما . وقال تعالى ﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلْأَرْضُ ﴾ البقرة: ٢٥١، فسنة التدافع قائمة أبداً ، ولا شك أن التدافع الفكري وسيلة في غاية القوة والتأثير ، بل إن صراع الأفكار قد يساعد على اجتناب الصراع القتالي.

ويحتاج الإنسان في كثير من الأحيان إلى نشر أفكار مفيدة او الترويج لقضية ما ، وقد تريد إيصال فكرة مهمة إلى جهة معينة بهدف تحريكهم إلى مصالح متبادلة او إبعادهم عن فساد داخلي ، وشبه ذلك من الغايات النبيلة . وفي جملة من القضايا تكون وسائل الإعلام والتواصل الألكتروني مناسبة جداً وسهلة وواسعة النطاق ، ويمكن أن تقلل من اللقاء المباشر . وفي قضايا أخرى كثيرة يكون الإتصال البشري المباشر ضرورياً ، ولذلك استمر وجوده بقوة في المفاوضات السياسية والتجارية وغيرها.

المجموعات الإصلاحية الصغيرة:

قال تعالى ﴿ لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴾ النساء: ١١٤.

ذكرنا في (المنطلق) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة . والمهم هنا أن المجموعة المستثناة في الآية الكريمة هي مجموعة متعاونة ، وأن الغاية هي التدبير لصدقة او معروف او إصلاح بين الناس . ولنفترض أنها مجموعة متطلعة وأن الغاية البعيدة هي مشروع متقدم من الصدقة الجارية ، او مشروع رفيع المستوى وعام النفع للأمر بالمعروف ، او مشروع كبير للإصلاح بين الناس أي فض النزاعات الكبيرة وتسوية الخصومات . وهذه غايات كبيرة يدخل فيها كثير من الأعمال . والأجر العظيم على النجوى المستثناة يشجع على أن يكون لكل مؤمن « مجلس مصغر» غايته هي الإصلاح والأمر بالخير . وعدد أفراد كل مجموعة ينبغي أن يكون ثلاثة إلى خمسة أشخاص ، لأنه يمكن إدارة هذا العدد بصورة شبه تلقائية ، وكلما زاد العدد تشتت المداولات إلا بإدارة هيكلية أشبه بإدارة المؤسسات والأحزاب ، ولا ينسجم ذلك مع طبيعة مجاميع النجوى . ويقوم عمل هذه المجموعات على مجالين رئيسين ، **المجال الأول**: هو المجال العام ، فإذا صارت هذه التكتلات شائعة وأدباً عاماً فإنها تصير مدربة وتستطيع تحريك أنواع العمليات السلمية لمنع الإستبداد وتصحيح الأخطاء . ولذلك فإن الحكومات الطاغية والفاسدة تخشى التكتلات وإنْ كانت صغيرة وسلمية ومعلنة ، وشعار الإستبداد: «تفكيك المحاور ومنع التكتلات» . ومن ينظر في وسائل «المقاومة اللاعنفية» في كتاب جين شارب (من الدكتاتورية إلى الديمقراطية) يرى أن أفضل بيئة لتشغيل هذه المقاومة وللإصلاح المستمر بعيداً عن العنف هي البيئة التي تكون فيها النجوى المستثناة أدباً عاماً وراسخاً . ووجود حركة متبادلة ولكن تلقائية بين هذه المجموعات يُمَكِّن من تحريك فكرة معينة في مجال واسع ، كما أن اللقاء المباشر هنا يقدم تغذية راجعة مفيدة عن التفاعل مع الفكرة وحاجتها إلى تعديل او تطوير او مساعدة او غير ذلك . **المجال الثاني**: هو المجال الخاص ، وذلك بأن تقوم مجموعة معينة بتنقيح فكرة معينة ثم التفكير

بطرق تحريكها باتجاهات محددة ، ولتحقيق غايات مشروعة عامة او خاصة أي ضمن بيئة محدودة . وقد صارت هذه الرؤية أدباً عالمياً ومن مضامين قيادة مسيرة الحياة ، وفي كتاب (مبادئ النجاح ٣٠٧-٣١٣) سماها المؤلفان «المجموعة الذكية» ، ولا شك أن توجهات هذه المجاميع تختلف بحسب المحركات الفكرية في المجتمع ، فقد تكون اقتصادية وإدارية كما هو توجه كثير من الأعمال الخاصة ، وقد تكون اجتماعية وإصلاحية او سياسية وقانونية او غير ذلك.

ولتكتلات النجوى المستثناة فوائد وضوابط ، منها:

- العمل الجماعي للإصلاح والتغيير وإن كانت المجاميع صغيرة ، وهذا أفضل بكثير من العمل الفردي . ومن مزايا المجاميع الصغيرة أن إدارتها شبه تلقائية وكأنها مجموعة اجتماعية ، فلا تحتاج إلى سلسلة بيروقراطية ولا تتحول إلى مؤسسة داخل المؤسسة.
- تحقيق أهداف كبيرة بتحريك فكرة او تسويقها كما هو اصطلاح بعضهم . صحيح أن هذا الفن لا يتقنه في القضايا العامة إلا الخواص ، غير أنه عظيم التأثير في جلب المصالح ودفع المضار والخسائر او تقليلها.
- القيام بأمور مطلوبة شرعاً ولكن لسبب او آخر لايستطيع العمل الرسمي القيام بها.
- إشغال فراغ الأعضاء بالتعاون على الخير.
- تطوير مؤهلات تلك التكتلات ، لأن من أفضل وسائل التدريب هو القيام بالعمل.
- تغليب الفكر النظيف: فمن المفيد جداً في مجال الإصلاح أن يستقطب المصلحون نخباً معروفة او نخباً جيدة يعملون على تعريفها ، وذلك أن الشرع أمر بمراجعة هؤلاء وبالتماسك معهم . وإذا نظرت إلى التكتلات الكبيرة للإصلاح والتغيير في تأريخنا وجدتها عامرة بالنخب الصالحة . وأما خلو التكتل من النخب فقد كان صفة للخوارج في عهد عليّ عليه السلام فلم يكن فيهم أحد من النخب المعروفة عند عامة المسلمين ولا من النخب التي تستحق ان يُعمل على إظهارها والتعريف بها ، وقد بين ذلك الإمام ابو محمد بن حزم في كتاب (الفصل في الأهواء والملل والنحل) . ولذلك وقع اولئك الخوارج في أنواع من

الإنحرافات الفكرية والعملية ، منها أنهم كفّروا عليا وغيره!! وأما التكتلات العامرة بالنخب فأخطاؤهم مع وجوب تغييرها ، فهي محتملة أي قابلة للإصلاح ويمكن أن يخفف الله تعالى من أضرارها ، وليست من جنس أخطاء المفسدين كما في قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُصۡلِحُ عَمَلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴾ يونس: ٨١ . فمن الضروري ان يحرص تكتل الإصلاح والتغيير على استقطاب ما يقدر عليه من النخب وأن يصبر لتحقيق هذا الهدف.

● يجب أن ينحصر عمل تكتلات الإصلاح بالتعاون على البر والتقوى . فعلى أعضاء التكتل دراسة باب الإصلاح والتغيير بدقة والتقيد بضوابطه ، هذا بالإضافة إلى دراسة الأبواب المتصلة به كالتقويم ومعالجة المشاكل والحقوق والواجبات بين القادة والمرؤوسين وتزاحم الأحكام . وبعد ذلك يستطيع التكتل تحديد نوع الإصلاح والتغيير ، أهو تغيير محدود او تغيير كبير او غير ذلك . ولذلك فإن الأصل في عمل تكتل الإصلاح أنه غير مضاد للمؤسسة ، ولكنه للإصلاح والتغيير داخل المؤسسة او لإضافة عمل مشروع لا تقوم به الإجراءات الرسمية . وحتى اذا تعين التغيير الشامل فإنه تغيير شامل داخل المؤسسة لغرض الإصلاح والبداية من جديد ، وليس لغرض تدمير المؤسسة . فربما يعمل التكتل على تدمير حالة الفوضى واللانظام وعلى تغيير القيادات ، ولكن ذلك كله لغرض تجديد المؤسسة وبنائها على أسس متينة . هذا هو الأصل ، ولكن ربما يصل الحال في مؤسسة معينة إلى ضرورة الإستبدال وبناء مؤسسة جديدة غيرها ، كما يحصل أحياناً في الأحزاب السياسية.

● الحذر الشديد من تحول تكتل الإصلاح والتغيير الى تكتل فاسد من جنس النجوى غير المستثناة ، ولهذا التحول صور وعلامات ، منها:

✔ أن ينسى التكتل قضية الإصلاح والتغيير ويتحول إلى تنظيم داخل المؤسسة يعمل على مجرد هدمها.

✔ أن يتقوقع التكتل على نفسه ويبني أفكاره داخل التكتل فقط ولاينفتح بها على سائر المؤسسة . وهذا بداية الظلم والتفرق والإنشقاق. ومايدريه لعله غير مصيب

في جمله من اهدافه ووسائله وهو يتوهم أنه على طريق الإصلاح!! وواضح من الأدلة أن الغرض من تكتل الإصلاح هو الإصلاح ، وهذا يستلزم الإنفتاح على الشركاء في الحق والتداول معهم والسماع منهم . كما أن من شروط النجوى المستثناة الأمر بالمعروف وهذا يعني ايضا الإنفتاح على الآخرين.

✔ أن يكيد التكتل بالآخرين وبكل مخالف له ويمكر بهم ناسياً القواعد الشرعية في الخصومة.

✔ أن يتحول التكتل إلى مجرد البحث عن المناصب والمنافع الشخصية.

● المشكلة بين القيادات الرسمية والتكتلات غير الرسمية: من الأمور المعروفة في المنظمات هو خوف القيادات الضعيفة من كل تكتل داخلي وذلك لئلا يكشف عيوبها ويعمل على تغييرها . كما أن القائد غير المؤهل يحاول أن لا يتعامل إلا مع من هو في مستواه او دونه . وأما القيادات رفيعة المستوى فإنها لا تخشى التكتلات غير الرسمية وتستطيع التعامل مع الأعضاء والمجاميع على اختلاف مستوياتهم . فلأجل سلامة مسيرة المؤسسة فإننا نحتاج في هذا المجال إلى أمرين ، الأول:قيادات مؤهلة ورفيعة المستوى ، الثاني: انضباط التكتلات غير الرسمية بالضوابط التي ذكرناها قبل قليل . وتوجد تفاصيل أخرى عن النجوى المستثناة ، ذكرناها في (المنطلق).

بناء العلاقات الإنسانية:

قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ ﴾ الحجرات: ١٣، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعال» ، وخلاصة الأمر أن التعارف درجات ، ومن المفيد في كثير من الأحيان أن تكون معرفة فحص وتنقيب ، فما هم وما هي نقاط ضعفهم وقوتهم وما هي عوامل نهوضهم وانحدارهم وما هو تأريخهم والعقيدة الداخلية (غير المعلنة) لهم وما هي مناهجهم وما هي أفضل

الوسائل التي تجعل التعرف بهم مفيداً او تحقق منافع متبادلة؟ كما أن التعارف وسيلة قوية من وسائل معرفة الواقع والتأثير فيه ، وجعله مجالاً لتحريك الأفكار النافعة.

ومن مهارات التعارف اكتشاف الجوانب الإيجابية او المفيدة في الطرف الآخر ، لبناء جسور عملية منضبطة وتوظيف التعارف ، وإذا أمكن تحييد او عزل الجوانب السلبية.

ويتصل بهذا الأصل حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ « الْأَرْوَاحُ جُنُودٌ مُجَنَّدَةٌ ، فَمَا تَعَارَفَ مِنْهَا ائْتَلَفَ ، وَمَا تَنَاكَرَ مِنْهَا اخْتَلَفَ » رواه مسلم وغيره . الْأَرْوَاح جمع روح وهو الذي يقوم به الجسد وتكون به الحياة . وكلمة: جنود مجندة ، يُقال: جَنَّد الجنود: جمعها ، والمفعول: مُجَنَّد . فمعنى جنود مجندة: أَيْ جنود مَجْمُوعَة او مُجَمَّعَة ، كَمَا يُقال أُلُوف مُؤَلَّفَة وقَنَاطِيرُ مُقَنْطَرَة . فالأرواح كالجُنُود المُجَمَّعَة إذا تقابلت وتواجهت ، فما تعارف منها أي توافق أئتلف ، وما تناكر منها أي تنافر اختلف ، فكل يألف ما يشاكله من صفات وأخلاق ويتنافر مع ما ينكره من صفات . والمشاكلة والمنافرة درجات فيمكن أن تكون كبيرة او صغيرة ، وكلية او جزئية . يوضح ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً ، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ » أَوْ قَالَ « غَيْرَهُ » رواه مسلم وأحمد وأبو يعلى ، وَالْفَرْكُ بِفَتْحِ الْفَاءِ وَإِسْكَانِ الرَّاءِ الْبُغْضُ.

وتوجد طرق لكسب محبة من تتعرف إليهم ، منها الدعاء: «اللهم اجعلني من أحبائك وألق عليّ محبة منك» ، وهذا مأخوذ من قوله تعالى في حق موسى عليه السلام ﴿ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّي وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِيٓ ﴾ طه: ٣٩ ، قال المفسرون: حببتك إلى عبادي . ومنها العمل الصالح عموماً وخاصة الإهتمام بمصالح الناس وإسداء المعروف لهم ، وعلى هذه المعاني فسروا قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ سَيَجۡعَلُ لَهُمُ ٱلرَّحۡمَٰنُ وُدّٗا ﴾ مريم: ٩٦.

ويتصل بهذا العنوان قوله تعالى ﴿ وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسۡنٗا ﴾ البقرة: ٨٣ ، وحديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « الْمُؤْمِنُ مَأْلَفٌ ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ » رواه

الإمام أحمد ، وحسَّـنَ إسناده شعيب الأرنؤوط وأصحابه ، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة.

البيت المفتوح:

قال تعالى ﴿ وَأَوْحَيْنَآ إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَن تَبَوَّءَا لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا وَٱجْعَلُوا۟ بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً وَأَقِيمُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ ۗ وَبَشِّرِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ يونس: ٨٧ . القبلة في العربية هي الجهة المادية او المعنوية التي يتوجه إليها الإنسان او يُـقبل عليها ، وسُميت قبلة الصلاة بذلك لأن الناس يُقبلون عليها في صلاتهم ، يُقال: ما لفلان قبلة ولا دِبْرة أي لم يهتد لجهة يُـقبل عليها ، ويُقال: أين قبلتك ؟ أي أين جهتك ، وهذا من قِبَل فلان أي من جهته ومن عنده كأنه هو الذي أقبل بـه عليك ، وأقبلت الدنيا عليه أي جاءته بخيرها . فتـدبر عبارة ﴿ وَٱجْعَلُوا۟ بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً ﴾ ، فإن البيوت هنا مضافة إلى أصحاب موسى عليه السلام ، فهي بيوت الناس وليست المساجد العامة ، ولفظ «قبلة» مفعول ثان للفعل وهو هنا بمنزل البيان للمفعول الأول أي بيوتكم ، فظاهر النص هو الأمر بجعل بيوتهم ذاتها قبلة ، أي يُـقبل عليها الناس لأنها مفتوحة بالمعاني الجليلة الموجودة في المساجد وبالسخاء ، وهذا كما في المثل عندنا: فلان بيته مفتـوح ، وكأن الإمام ابن الجوزي نبه إلى ذلك فقـال: ويجوز أن يكون وحَّـد «قبلة» لأنه أجراها مجرى المصدر ، فيكون المعنى: واجعلوا بيوتكم إقبالاً على الله تعالى ، وقصداً لما كنتم تستعملونه في المساجد .اهـ من (زاد المسير) ، ويُـنقل أنه كان ذلك بعد أن منعهم فرعون من المساجد . والمشهور عند المفسرين غير ما ذكرنا ، فقد ذهب بعضهم إلى أن المعنى: اجعلوا بيوتكم مساجد بعد أن منعكم فرعون من المساجد العامة ، وذهب بعضهم إلى أن المعنى: اجعلوا بيوتكم متجهة إلى القبلة او إلى الكعبة ، وشبه ذلك من الأقوال ، وهي أقوال مخالفة لظاهر النص وتحتاج إلى تقدير محذوف او أكثر ، فلا مجال لها إذا استقام المعنى في ظاهر السياق.

ولا ريب أن البيت المفتوح يساعد جداً على التعارف وتبادل وتنقيح الأفكار وبناء الروابط والمشاركات العملية . ويمكن إدارة حكم البيت المفتوح بضوابط عملية تحافظ على غاية هذا

الحكم من جهة ، وتحافظ كذلك على نظام إدارة الوقت لأهل البيت من جهة أخرى . وتوجد أمور تيسر هذا التوازن ، منها الخلق الرفيع كالتواضع والكلمة الطيبة ، ومنها تعاون أهل البيت ، ومنها الحكمة في التصرف ، كما أن وسائل الإتصال الحديثة تجعل التواصل ميسراً وتساعد جداً في هذا التوازن.

إعداد الفكرة:

سبق في الكلام عن ضرورة التقويم أن ذكرنا قوله تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ هود: ٢٧، وأنه يدل على ذم بادي الرأي ، وهو نوعان ، النوع الأول: أخذ ما ظهر من الرأي مقطوعاً عن أعماقه البعيدة ومتعلقاته الخفية وعواقبه الخطيرة . النوع الثاني: أخذ أول الرأي او أول التفكير من غير عمليات الإنضاج والتنقيح مع النفس ومع الآخرين ، أي من غير رؤية ثانية وثالثة وما بعدها.

وتوجد أمور مهمة تتعلق بإعداد الفكرة التي يُراد تحريكها ، منها:

- حقيبة الأفكار والمعلومات: جمع الأفكار عملية مستمرة وضرورية لكل صاحب قضية ، وبإختصار شديد فإنها تقوم على ثلاثة مساع ، **الأول**: اصطياد الأفكار والمعلومات ، وذلك بالإنتباه لكل فكرة او معلومة يحتمل أن تكون مفيدة ، وتدوينها في سجل او مستودع الأفكار والمعلومات ، أي دفتر الجيب ثم الحاسبة . وقد يكون أصل الفكرة من خبرات العمل وسجلاته او الحوار مع الآخرين او التفكر في حدث معين او غير ذلك ، وقد ذكرنا وظيفة الصياد في أكثر من موضع . **المسعى الثاني**: إنتاج الأفكار وإضافتها إلى الحقيبة ، ويحتاج الإنتاج إلى كثير من التفكير والإنضاج ، وقد ذكرنا جملة من التفاصيل في الكلام عن التغيير والتحسين في (المنطلق) ، وبعض التفاصيل الأخرى ذكرناها في هذه الدراسة . **المسعى الثالث**: تنظيم أفكار الحقيبة ، أي فرزها وتبويبها ، وإعدادها للتوظيف كما في

الأمور الآتية إن شاء الله تعالى ، وذكرنا في الكلام عن «الهدف والمشروع» وعن «الأداء الإستراتيجي» أموراً مهمة تتصل بإنتاج وتوظيف الفكرة.

● بعد القرار بفحص فكرة معينة ، ينبغي التأكد من ثلاثة أمور ، **الأمر الأول**: أن الفكرة متوافقة مع مضامين الأولويات والغايات العليا ، وأنها منسجمة مع الوجهة . ولا مانع بعد هذا الإعتبار أن تعالج الفكرة موقفاً محدداً . وقد سبق بيان الأولويات والوجهة في أكثر من موضع . **الأمر الثاني**: واقعية الفكرة الحاضرة او المستقبلية ، لأن المقصود تحويل الفكرة إلى عمل . **الأمر الثالث**: تحديد اتجاه تحريك الفكرة ، فهل يُراد مثلاً أن تصل الفكرة إلى القيادة السياسية ، أم إلى الجهات الخدمية كالصحة والتعليم ، أم إلى النخب المثقفة ، أم إلى الجمهور ، أم إلى صديق او عدو ، أم إلى جهة خارجية ، أم إلى غير ذلك؟

● التأكد من صحة او جودة الفكرة ، ويحتاج ذلك إلى أهلية النظر والتزام بالمشروعية ورؤية شاملة (بما في ذلك العواقب) وتكرار المراجعة مع النفس ومع الآخرين في داخل المجموعة او المدرسة وفي خارجها ، فمن مخاطر الإقتصار على المجموعة او المدرسة الفكرية إزاحة بدائل قد تكون صحيحة وأولى من غيرها ، وهذه جناية كبيرة خاصة في الأمور العامة . وحتى العمليات الحكومية السرية يمكن بصورة ذكية وغير مباشرة استطلاع رأي الخبراء فيها من خارج مجموعة صناعة القرار . وهذا أمر في غاية الأهمية ، لأن تحريك الفكرة وفقاً لبادي الرأي يمكن أن يُعَـرِّض إلى انتهاك حرمات عظيمة عند الله تعالى . فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « إِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ رِضْوَانِ الله ، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَرْفَعُهُ اللهُ بِهَا دَرَجَاتٍ ، وَإِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ سَخَطِ اللهِ ، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَهْوِي بِهَا فِي جَهَنَّمَ » رواه البخاري وغيره . وتوجد قواعد مهمة تتعلق بتحسين وتنقيح الفكرة ، وقد ذكرنا جملة منها في (المنطلق).

● إعداد أساسيات واتجاهات الفكرة: خاصة في التحريك الواسع بالفكرة ، فإن كثيراً من الناس تضيع عليهم الأساسيات حين تمتزج بتفاصيل كثيرة غير ضرورية ، وهذا من قواعد التيسير . ومن أهم عوامل حركة الفكرة هو أهميتها في مجال حركتها ، وبصورة إجمالية فإن الأهمية عند عامة الناس تدور على أربعة أمور ، **الأمر الأول**: جلب المنافع . **الأمر الثاني**: مكافحة المضار والمخاوف ، وإنْ كان بين الناس تفاوت عظيم في تعيين المنافع والمضار . **الأمر الثالث**: العقائد الراسخة . **الأمر الرابع**: ما يثير المشاعر والعاطفة والحمية . ويكون التركيز على أقوى ما يحفز الإهتمام ويثير المشاعر ، كي تتحرك القلوب مع الأفكار . يوضح الأمر ما سبق بيانه من أن لكل إنسان شاكلته (او تشكيلته) العقلية والنفسية وبحسب العوامل التي صاغت تلك الشاكلة ، كعقيدة معينة او تقاليد عائلية او وظيفية او توغل في هوى او ذوق او تعرض لظلم وضغوط او غيرها ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴾ الإسراء: ٨٤. فالذي يحفز كل إنسان من الأفكار هو ما يلامس شاكلته الداخلية بالمنفعة او الإخافة والتهديد ، هذا إذا كانت شاكلته غير هامدة . فالشخصية التابعة او الذيلية مثلاً تتحفز حين يقرع دماغها ما يتصل بسيدها المتبوع ، ويحفز الثائر ما يلامس رغبته في تحقيق هدفه او خوفه من عدم تحقيقه ، ويحفز المستبد الفكرة التي تساعد او تهدد بقاءه على كرسي الإستبداد ، ويحفز رجل العقيدة ما يتعرض لعقيدته ، وهكذا في شواكل كثيرة جداً . ولذلك فإن علم التحريك بالفكرة يحتاج إلى دراسة معمقة وإعداد ذكي لأساسيات الفكرة وللإتجاهات المعنوية التي تطرقها في مجالات حركتها.

● المضمون والظاهر: العناية بالمضامين الداخلية أمر معروف ، ولكنه يجب أن يقترن بالوضوح وجمال المظهر ، وتذكر حديث عَبْدِ اللهِ بْنِ مَسْعُودٍ ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « إِنَّ اللهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْـجَمَالَ » رواه مسلم وغيره في سياق حديث ، وعن أبي هريرة: أن رجُلاً أتى النبيَّ صلَّى الله عليه وسلم ، وكانَ رجلاً جميلاً ، فقال: يا رسولَ الله ، إني رجل

حُبِّبَ إليّ الجمالُ وأُعْطِيْتُ منه ما ترى ، حتى ما أُحِبُّ أن يفُوقني أحد ، إما قال: بِشِرَاكِ نعلي وإما قال: بِشِسْع نعلي ، أفمِنَ الكِبْرِ ذلك؟ قال « لا ، ولكنَّ الكِبْرَ مَنْ بَطِرَ الحقَّ وغَمَطَ النَّاسَ » رواه ابو داود وصححه شعيب الأرنؤوط . وكذلك يجب اجتناب او معالجة كل المظاهر الشخصية والكلامية التي يمكن للآخرين تفسيرها بغير المراد منها.

- إجتناب الصدمة الفكرية والمنهجية: فكثير من الأفكار الإصلاحية تحتاج إلى تمهل او تمهيد ، وذلك لسببين ، الأول: لإيضاح الأسباب والعوامل والفوائد ونحوها ، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى﴿ قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴿٦٨﴾ ﴾ الكهف: ٦٧ – ٦٨. وقد تحتاج الفكرة إلى تقوية بذكر الأمثلة والنتائج والإثباتات . السبب الثاني: لتسوية الأوضاع بما يتلائم مع الفكرة إن أمكن ذلك . وهذا أمر مهم حين يُراد أن تكون الإستجابة للفكرة استجابة واعية وسليمة ، وذلك أن المباغتة بالفكرة قد تشكل عند كثير من الناس صدمة لشبكة حركة الأفكار في العقل كصدمة تزاحم مفاجئ للسير ولنظام المرور ، وهي تشبه الصدمة العاطفية عند وفاة او مصيبة ، وفي صحيح الحديث النبوي « إِنَّما الصَّبْرُ عِنْدَ الصَّدْمَةِ الأُولَى » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . والتحرك الجيد للأفكار في اللاشعور يحتاج إلى عاملي الزمن (الحضانة) والإثارة (الإهتمام) كما سبق بيانه . فحتى عند الراضين بالفكرة ، فإن الصدمة بها قد تؤدي إلى استجابة فوضوية عند كثير منهم ، ولذلك نزل التشريع بالتدريج ، وكذلك حكم التطبيق بعد ذلك ، وقد بيناه في (المنطلق) . ولكن قد يتعمد التحريك المعادي إثارة أفكار صادمة في بيئة ما ، لأن غايته في استجابة فوضوية تخدم مآربه وتضر خصمه . فالمهم في تحريك الفكرة الصالحة أن الغاية ليست مجرد التكلم بالفكرة ، ولكن الغاية هي تحويل المستمع إلى مساعد او شريك او متحرك باتجاه معين ، وهذا يحتاج إلى صبر وعمليات تمهيدية . وأما الفكرة الغامضة ، فهي فكرة غير ناضجة او يُراد بها الخداع والتضليل او هي من باب "الإشاعة".

- تكرار الطرق بصورة مدروسة ، خاصة حين يعود ضعف الإستجابة إلى تفاوت الأنظار والمفاهيم ، فقد قال تعالى ﴿ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ الذاريات: ٥٥، وقال تعالى ﴿ يَٰبُنَيَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ ﴾ لقمان: ١٧. وأما حين يقترن ضعف الإستجابة بعمليات اللدغ بسبب خيانة او مسارات فاشلة ، فلابد من تغيير الوسائل قبل إعادة الكرة ، وعن أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ » رواه مسلم والبخاري.

- اغتنام أوقات الإثارة وأوقات صفاء الجو . أما أوقات الإثارة فحين تتصل الفكرة بانتباه الناس إلى حدث جديد او فساد يتفاقم او تهديد اقتصادي او اجتماعي ، وشبه ذلك من المنبهات التي تحتاج إلى علاج بتلك الفكرة ، وبعبارة أخرى: حين تكون الفكرة دواءً لجرح مفتوح . وأما أوقات صفاء الجو ، فالمقصود به عدم وجود مشكلة أخرى تصرف الإنتباه عن الفكرة ، وذلك لصعوبة التركيز في وقت واحد على أكثر من قضية ، وهذه قاعدة مهمة في دعوة الأفراد والجماعات . ولذلك تلجأ بعض الحكومات إلى إثارة قضية او أزمة جديدة لصرف انتباه الناس عن القضية القائمة.
- تقويمات متكررة لحركة الفكرة ، لإجراء التعديلات اللازمة.

النخبة الهادية:

قال تعالى ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِىٓ ءَامَنَ يَٰقَوْمِ ٱتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ ٱلرَّشَادِ ﴾ غافر: ٣٨ .
لا شك أن كل مشروع فكري يُراد نشره ودعوة الناس إليه ، فإنه ينبغي أن تتولى قيادته نخبة هادية يوثق بها وتحمل المشروع بقوة ، وللنخبة الهادية أوصاف مهمة ، منها:

الصفة الأولى: أن تكون قدوة صالحة ، فقد قال تعالى ﴿ أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ البقرة: ٤٤ ، وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ ﴾ الصف: ٢ – ٣. والقُدوة والأُسوة اسم لما يُـؤتسـى او يُقتدى به ، من وزن خُطبة ورُتبة ورُكبة . فالأُسوة الصالحة هو الإنسان او المجموعة التي تستحق بجدارة أن يقتدي بها الآخرون ، وقد قال تعالى ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ الأحزاب: ٢١. وربما يُطلق اسم الأسوة على الخِصال الجيدة والمشاريع الفكرية الصحيحة التي يحملها الإنسان وتستحق أن تُـتبع ، على نحو قوله تعالى ﴿ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُ ۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقْتَدِهْ ﴾ الأنعام: ٩٠ ، غير أن الثقة ساقطة بفاسد يُظهر مشروعاً صحيحاً ، فلعله يريد خداع الآخرين ، او تكون كلمة حق يريد من خلفها باطلاً غير معلن ، وقد يتراجع عن الأمور الصحيحة إذا تولى الأمر ، كما يوضحه قوله تعالى ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُۥ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَيُشْهِدُ ٱللَّهَ عَلَىٰ مَا فِى قَلْبِهِۦ وَهُوَ أَلَدُّ ٱلْخِصَامِ ﴿٢٠٤﴾ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ ﴿٢٠٥﴾ وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾ ﴾ البقرة: ٢٠٤ – ٢٠٦ ، ولذلك حرص الإسلام على الأهلية والعدالة في تولي الأمور.

الصفة الثانية: أن تكون نخبة هادية ، فقد قال تعـــالى ﴿ وَمِن قَوْمِ مُوسَىٰٓ أُمَّةٌ يَهْدُونَ بِٱلْحَقِّ وَبِهِۦ يَعْدِلُونَ ﴾ الأعراف: ١٥٩، وقال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا۟ ۖ وَكَانُوا۟ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ السجدة: ٢٤. وسبق أن ذكرنا أن الهداية ليست مجرد بيان ودلالة قولية على طريق الرشاد ، ولكن يتضمن اللفظ أيضاً المعاونة في دخول طريق الرشاد والثبات عليه والتمكين من بلوغ الغاية ، فهذا فن ينبغي أن يتقنه الدعاة . وفي هذا المعنى آيات كثيرة ، منها قوله تعالى ﴿ مَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَهُوَ ٱلْمُهْتَدِ ۖ وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُۥ وَلِيًّا مُّرْشِدًا ﴾

الكهف: ١٧ ، وقال تعــالى ﴿ وَمَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَمَا لَهُۥ مِن مُّضِلٍّ ﴾ الزمر: ٣٧ ، معنى ذلك أن الهداية من الله تعالى ليست محصورة بإيصال الحجة ، بل تتضمن التوفيق لقبولها . وحين ننوي الدعاء في قراءة قوله تبارك وتعالى ﴿ ٱهْدِنَا ٱلصِّرَٰطَ ٱلْمُسْتَقِيمَ ﴾ الفاتحة: ٦، فإننا نريد التعليم والبيان مع التوفيق والتثبيت.

وقد يجوز مع القرينة أن يُراد بالهداية مجرد البيان والتبليغ ، وعلى ذلك حمل كثير من السلف قوله تعـــالى ﴿ وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَٰهُمْ فَٱسْتَحَبُّواْ ٱلْعَمَىٰ عَلَى ٱلْهُدَىٰ ﴾ فصلت: ١٧، وفي هذا الحمل نظر ، لأنه يمكن حمل آية فصلت ليس على مجرد التبليغ ، ولكن على أنه عز وجل مكنهم وأزاح عللهم ولم يُـبق له عذراً ولا علة (كما هي عبارة الزمخشري) ولكنهم آثروا الضلالة . فلا شك أن الهداية ليست مرادفة للتبليغ ، بل هي أوسع بكثير.

فالذي نراه أن النخبة الهادية يجب أن تكون مؤهلة لاستعمال الكثير من وسائل التبصير ومهارات التأثير بالفكرة والتدرج في العمل بها ، وكذلك مهارات الإستمالة والتأليف ، مع الصبر على الدعوة والتعب ، والصبر على تأخر او ضعف الإستجابة.

فالدعوة الهادية ليست تبليغاً مجرداً ، ولكن إيصال المدعوين إلى الغاية . وتدبر هنا حديث عَبْدِ الله بْنِ شَقِيقٍ ، قَالَ: قُلْتُ لِعَائِشَةَ: هَلْ كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يُصَلِّي وَهُوَ قَاعِدٌ؟ قَالَتْ: «نَعَمْ ، بَعْدَ مَا حَطَمَهُ النَّاسُ». رواه مسـلم وأحمد وغيرهما ، وعبـارة «حَطَمَهُ النَّاسُ» ، كناية عن الأضرار التي ألحقوها بمفاصله الشريفة ، والمعنى أن الناس حطموه بكثرة ما حمل من أثقالهم وسعى في مصالحهم وهدايتهم . ومن الأمور المهمة أن لا يتعالى أحد بمزعمة أنه من النخبة الهادية ، ولكن يرجو أن يكون منهم.

من العوامل المهمة في حركة الأفكار

سهولة التحريك والإستدراج
وتأثير السـلطة ومراكز النفوذ:

لا بأس أن نُـذَكِّر هنا ، بقوله تعالى ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَـٰسِقِينَ ﴾ الزخرف: ٥٤. الخفيف هو القليل الوزن وهو ضد الثقيل ، والسين والتاء في ﴿ فَٱسْتَخَفَّ ﴾ تصلح هنا لمعنى الوِجدان او الجعل والإتخاذ ، أي وجدهم او جعلهم خفافاً ، كقولك: استضعفته أي وجدته ضعيفاً او جعلته ضعيفاً ، واستعبده أي جعله عبداً ، واستشهد رجلين أي جعلهما او اتخذهما شـاهدين له . وقال الزمخشـري: ومنه «اسـتخرجته» ، أي لم أزل أتلطف واطلب حتى خرج .اهـ من (المفصل) . فالمقصود هنا عملية إزالة ثقلهم وتحويلهم إلى الخفة ، أي عملية «إعادة تشكيل الثقافة او صناعة استجابة جديدة» . وهذه المعاني متحققة أيضاً حين يقل الوزن المعنوي لرجال البلد او المؤسسة ، فإذا وجدهم الخصم خفافاً استطاع تحريكهم لما يضرهم عن طريق عمليات الخداع والتضليل ، ويستطيع أيضاً أن يزيد من خفتهم بعمليات الترويض وإعادة التشكيل ، ويمكن أيضاً لخفتهم أن يطلب منهم الخفة أي الإسراع في تنفيذ خططه . وقد دُمرت شعوب ومؤسسات ووقعت حروب قاسية عن طريق التحريك . وصار للدول القوية اليوم خبرة ومهارة عالية في عمليات التحريك والإستدراج ، وفي اختيار القابلين للتحريك . وصارت الشعوب الضعيفة في حال المتلقي السلبي الذي يتحرك من حيث لا يشـعر حسـب خطط الأقوياء ثم يطلب منهم المسـاعدة لحل المشـكلة!!

وواضح من عبارة ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ ﴾ ، أن السلطة الظالمة قد تقوم بعمليات كثيرة كي يبلغ الشعب خفة الوزن ويُسلم مقاليد أمره لها ، وتقوم مراكز النفوذ الفاسدة بثلاثة أنواع من العمليات ، **النوع الأول**: عمليات الترويع والبطش وشراء الذمم والسحق الإقتصادي وغيرها . وعلى الصالحين التفكير بطرق التملص من هذه العمليات ، وذكرنا ما ينفع في هذا المعنى في مبحث الإضطرار والتقية من (المنطلق) . ويدخل في هذا النوع عمليات الإلجاء او بالتعبير

المعاصر: حصر الخصم في عنق الزجاجة كي يرى نفسه بين خيارين ، الإختناق والهلاك او الخروج من المضايق عن طريق خيارات شديدة . مثال ذلك عمليات تصعيد القمع والإضطهاد والعدوان لإلجاء الخصم إلى التسرع بمعركة خاسرة ، او لإلجائه إلى تصعيد المواجهة إلى درجة واسعة التدمير وكثيرة الخسائر . **النوع الثاني**: عمليات الإغواء والتضليل فيما يخص القضية القائمة ، كأن تكون قضية سياسية او قانونية او غيرها ، ومعنى الإغواء هو التحريك في الظُّلمة ونصب كمائن السقوط والمهالك ، فالمُغَوَّياتُ بالتشديد وفتح الواو واحدتها مُغَوَّاةٌ وهي حُفْرةٌ كالزُّبْية تُحْتَفَرُ للذئْبِ ويجعلُ فيها جَدْيٌ إِذا نَظر الذئبُ إِليه سقَط عليه يريدهُ فيُصادُ ، ومن هذا قيلَ لكلْ مَهْلَكة مُغَوَّاةٌ ، والتَّغَاوِي: التَّجَمُّع والتَّعاوُن عَلَى الشَّرِّ ، والغَيّ إظلام الرؤية وهو نقيض الرشد . قال تعالى ﴿ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُم مِّن سُلْطَـٰنٍۭ ۖ بَلْ كُنتُمْ قَوْمًا طَـٰغِينَ ﴿٣٠﴾ فَحَقَّ عَلَيْنَا قَوْلُ رَبِّنَآ ۖ إِنَّا لَذَآئِقُونَ ﴿٣١﴾ فَأَغْوَيْنَـٰكُمْ إِنَّا كُنَّا غَـٰوِينَ ﴿٣٢﴾ ﴾ الصافات: ٣٠ - ٣٢، وقال تعالى ﴿ وَقَيَّضْنَا لَهُمْ قُرَنَآءَ فَزَيَّنُوا۟ لَهُم مَّا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ ﴾ فصلت: ٢٥. **النوع الثالث**: عمليات إغواء شاملة ، أي عمليات مدروسة تدريجية لخلع جذور القِيَم عند الشعب ، وتمييع ثوابت هويته الفكرية والعقيدية ، وإحلال ثقافة بديلة عنها.

وتـغتنم عمليات الإغواء بعض الأوصاف التي يكثر وجودها:

● خفة الوزن المعنوي وضيق الرؤية ، وميل الجمهور إلى تلقي الفكر الجاهز (المعلب) بدلاً من تعلم إنتاج الفكر . وسنذكر عناصر الرؤية الضيقة بعد قليل إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أنه يتعذر إرتقاء الجمهور كله إلى منزلة عالية من الرؤية وسعة الأفق ، بل يمكن في كثير من الأحيان إحداث فجوة كبيرة بين الحقيقة والرأي العام . ولكن ينبغي المقاومة بأمرين ، الأمر الأول: تكوين عدد كبير من النخب الرسمية وغير الرسمية بما يكفي لتوجيه الجمهور بوسائل التوجيه الكثيرة . الأمر الثاني: تعليم الجمهور ضرورة الرجوع إلى النخب والمرجعيات ، وهذا حكم ثابت ، فقد قال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ

أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣ ، وتوجد نصوص أخرى في هذا الأصل . وسر ذلك أن الرؤية العقلية ليست كرؤية العين ، لأن الرؤية العقلية لا تُبصر إلا ما فُطِر عليه الإنسان وما اكتسبه بالتعلم والتدريب العقلي ، وأما الأمور الأخرى فلا تميزها الرؤية العقلية كما لا يميز الطبيب المعارف الهندسية . فكما يحتاج الأعمى إلى من يقوده ، فكذلك يحتاج كل إنسان إلى الرجوع إلى الآخرين في الأمور التي هي خارج رؤيته العقلية . وكذلك ينبغي أن تلتزم النخب والمرجعيات بتوعية الجمهور وحمايته من الإغواء ، وباتباع السبل الضامنة لذلك . خاصة وأن تغذية جذور القِيَم الأصيلة وتحفيزها والحفاظ عليها أيسر من محاولات استعادتها بعد فقدانها او التفريط بها .

● حرص كثير من الناس على الشهوات والملذات الدنيوية واستعدادهم لخدمة متطلبات الإغواء ، وسنذكر هؤلاء بعد قليل إن شاء الله تعالى .

وواضح أن الوقاية من التحريك العدائي هو الثقل وزيادة الوزن المعنوي والمادي للبشر ، وهذا كما قال تعالى ﴿ فَٱصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ ٱللَّهِ حَقٌّۖ وَلَا يَسْتَخِفَّنَّكَ ٱلَّذِينَ لَا يُوقِنُونَ ﴾ الروم: ٦٠ ، وقد ثبت أن النبي ﷺ وصف كتاب الله تعالى والعترة أهل البيت بالثقلين . فيجب أن يكون أهل الحق ثِقال الوزن في المعنويات وفي العلم والمعرفة والأفق الواسع والخبرة والتحليل والدراية بخطط الخصوم وعدم الثقة بهم وفي إدارة المواجهة ومكافحة الإختراق وفي والإعداد والتخطيط للحاضر والمستقبل . وينبغي كذلك الصبر على الأولويات الإستراتيجية كما كانت الغايات البعيدة لرسول الله ﷺ ، وكذلك أولويات الموقف كما كان الحال في العهد المكي.

وواضح أن ضمانات التعويل على الثقل الذاتي لجمهور واسع ضعيفة جداً ، فيجب إعداد نخب ثقيلة في المجالات المهمة ، كالقيادات الدينية والإعلام والمؤسسات المدنية والسياسية والمجاميع الإجتماعية وغيرها.

مشكلة تضييق او تسطيح الرؤية:

وينبه إلى هذه المصيبة قوله تعالى ﴿ أَفَمَن يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ الملك: ٢٢، فلا شك بضيق أُفق من كَبَّ وجهه على قطعة بمساحة وجهه فلا يرى من الأُفق الواسع إلا ما كبَّ نفسه عليه . وكذلك قوله تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ ٱلرَّأْيِ ﴾ هود: ٢٧، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في مبحث التقويم . المهم هنا أن كل حدث يُحتمل أن يكون مهماً ، فإن النظر إليه بصورته المجردة نظرة ناقصة جداً ، ولكن يجب النظر إليه بأفق واسع ورؤية غير مسطحة ، لأن صورة الحدث هي مجرد جزء محدود من مشهد مركب معقد.

يوضح الأمر أن عناصر الرؤية الضيقة او المسطحة او الصورية هي:

● إغفال الإمتدادات الخلفية ، أي جذور ودوافع الحدث او الفكرة عند أصحابها المحتملين ، وكذلك جذور الثقافة الأصيلة عند المتلقي.

● إغفال الإمتدادات الأمامية او المستقبلية ، أي الخطوات القادمة وإن كانت بعيدة ، وكذلك الآثار والعواقب لكل نوع من أنواع الإستجابة للحدث.

● إغفال المتعلقات او الإرتباطات الجانبية او فقدان الأفق او الكب على الوجه ، أي عدم رؤية المشهد الأكبر للحدث . فقد يقدم بعضهم حقاً في قضية ، ولكنه يريد التوصل به إلى باطل ، او يريد إشغال الناس وصرف انتباههم عن قضية كبيرة ، وشبه ذلك مما يقع بكثرة في الصراع السياسي وغيره.

● فكر مريض او ضعيف . أما الفكر المريض ، فقد ذكرنا في أواخر عنوان «دخول الطريق»

تفسير قوله تعالى ﴿ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴾ المدثر: ٤٥ ، فكثير من الناس يدخلون في قضية كبيرة وهم غير حاملين لثقلها ، وإنما هو خوض ، أي شكليات الوظيفة دون جوهرها او هي مظاهر الإختلاط بالناس دون الغاية منه . فالأمر أقرب إلى الإستمتاع والتسلية ، وبعيد كل البعد عن التعب والنصب في التفكير بالإمتدادات والمتعلقات إلا حين

تكون المنافع الخاصة مهددة ، فحينئذ فقط يُرفض قطع الصورة عن المتعلقات . وأما الفكر الضعيف فهو المخدوع ، فإن الغش الفكري يشبه الغش المادي ، فيتم في الغش المادي إخفاء فسادٍ من وراء مظهر حسن ، ويُخدع كثير من الناس بذلك . والغش الفكري او السياسي مثله ، يتم الترويج لقضية مقبوله او حسنة في الظاهر ، ولكنها فاسدة بسبب الدوافع الخفية ، فإن الأعمال بالنيات ، وتلك القضية هي مجرد مقدمة لتحريك كثير من الفساد من ورائها . ومن المرض والضعف الإعتماد على بادئ الرؤية العقلية ، فمن كانت عاطفته تغلب عقله اندفع بما يثير العاطفة متغافلاً عما وراء ذلك من الفساد ، ومن كانت الأحجام الكبيرة تغره وتستهويه فإنه يندفع وراء الجزء البارز او الـمُضَخم من المشهد متغافلاً عن المتعلقات التي تغير المعنى . ومن كان مستخفاً بالحقائق والحرمات او مندفعاً بالهوى فإن رؤيته قد تُكَبِّر الصغير او تُصَغِّر الكبير وتهون عنده أعظم المنكرات . ومن كان مُغرماً بالشهوات والجمال الصُّوَري فإن رؤيتها تجعله يقف عندها ، وهكذا من تستهويه الشهرة او غيرها ، فإنها منتهى نظره هو ما يقف عنده فلا رؤية ثانية ولا ثالثة بعد ذلك .

وهذا كله من مضامين بادئ الرؤية العقلية التي ذمها الله في قوله تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْيِ ﴾ هود: ٢٧ . ويوجد ضعف شائع ينبغي عدم فسح المجال لسوء استغلاله ، وهو تأثير الوضوح . فأمر واضح وجيد في الظاهر قد يلقى القبول عند كثير من الناس من غير بحث في الدواخل . ويقابل ذلك أن أمراً جيداً في حقيقة الأمر قد يُرفض بسبب مظهر غامض او حامل مجروح ، وقد تقدم الكلام عن المضمون والظاهر تحت عنوان «إعداد الفكرة».

نفوذ المسرفين ومتبعي الشهوات:

وهذا واضح من نحو قوله تعالى ﴿ وَيُرِيدُ ٱلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ ٱلشَّهَوَٰتِ أَن تَمِيلُواْ مَيْلًا عَظِيمًا ﴾ النساء: ٢٧، وقوله تعالى ﴿ وَإِذَآ أَرَدْنَآ أَن نُّهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا

ٱلْقَوْلُ فَدَمَّرْنَٰهَا تَدْمِيرًا ﴾ الإسراء: ١٦، أي أمرناهم بالطاعة ففسقوا بالعصيان ، وإهلاك القرية يعني أن المترفين كانوا هم أصحاب النفوذ فيها بلا رادع ، فهي نخبة شر قليلة ، ولكن النفوذ لها . وتدبر صيغة الحصر وظاهر العموم في قوله تعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا فِى قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَآ إِنَّا بِمَآ أُرْسِلْتُم بِهِۦ كَٰفِرُونَ ﴾ سبأ: ٣٤ ، المترف هو المتوسع في التنعم المادي ، إذا كانت لذة او شهوة هذا التنعم هي التي تسوقه في مجمل تصرفاته.

وحقيقة ذلك أن السبب الرئيس للفساد الحكومي في كل مكان هو جعل المنفعة الخاصة هي صاحبة القرار المباشر او غير المباشر في الشؤون العامة . وهكذا الأمر في نفوذ المسرفين ومتبعي الشهوات ، فإن آلتهم الإعلامية والتنظيمية تحرك الأفكار باتجاه أهداف محددة توضع في إطار المصالح العامة ، غير أن هذا الإطار إنما طلاء خارجي ، وأما المضمون الداخلي فهو خدمة شهوتهم في المال والسلطة والشهرة وغيرها . وتقوم شركات ترويج الفكرة (شركات العلاقات والإعلام) بإضفاء الشرعية على تلك الأهداف وتأطيرها بإطار المصلحة العامة ، وتدبر قوله تعالى ﴿ وَقَيَّضْنَا لَهُمْ قُرَنَآءَ فَزَيَّنُوا۟ لَهُم مَّا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ ﴾ فصلت: ٢٥. والمفهوم التجاري للثقافة يعزلها عن الضوابط الشرعية والأخلاقية ، وحاصل هذا المفهوم هو تعيين ماذا يشتهي المسرفون؟ ثم يصنعون أفكاراً وثقافة سياسية وقانونية خادمة لهذه الشهوات.

ولذلك فإن جوهر مكافحة الفساد يدور على أمرين ، **الأمر الأول**: وضع حواجز منيعة بين المنافع الخاصة والقرار في الشؤون العامة . **الأمر الثاني**: مكافحة الإختراق والتمييع الظاهر والخفي لتلك الحواجز ، على نحو قوله تعالى ﴿ وَذَرُوا۟ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام: ١٢٠.وقال تعالى ﴿ وَلَا تُطِيعُوٓا۟ أَمْرَ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴿١٥١﴾ ٱلَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ ﴿١٥٢﴾ ﴾ الشعراء: ١٥١ – ١٥٢، وقد بينا معنى الإسراف في (المنطلق).

مكافحة احتكار الأغنياء
لأي من الأنشـطة العامة:

وهذا حكم وقائي لحماية الأغنياء من التحول إلى الفساد ، ولحماية الأمة من عواقب ذلك . ولهذا الأصل صلة متينة جداً بتحريك الأفكار ، فإن القُدُرات الإحتكارية تصير كبيرة جداً وفي غاية الشَّرَه إلى حقوق الآخرين ، وتكتسب أنواع المهارات في تسليط المنفعة الخاصة على المنافع العامة ، وبأنواع من المسوِّغات المزخرفة . قال تعالى ﴿ مَّآ أَفَآءَ ٱللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِۦ مِنۡ أَهۡلِ ٱلۡقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَٱلۡيَتَٰمَىٰ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِ كَيۡ لَا يَكُونَ دُولَةَۢ بَيۡنَ ٱلۡأَغۡنِيَآءِ مِنكُمۡۚ ﴾ الحشر: ٧ ، فتدبر عبارة ﴿ كَيۡ لَا يَكُونَ ﴾ ، فهذا التركيب لا يسـتعمل إلا في مقام التعليل او بيان السـبب الذي من أجله شُـرِّع الحكم . وقد قرأ الجمهور: «يكون» بالياء ، و«دولة» بالنصب على أنه خبر للفعل الناقص: «يكون» ، وأما اسم يكون فمحذوف ويحتاج إلى تقدير ، فزعم بعضهم أن التقدير: كي لا يكون الفيء دُولة .... ، وهذا تقدير ضعيف لأنه من قبيل تعليل الحكم بنفسه ، كما أن الفيء في الإسلام لم يكن في يوم من الأيام دولة بين الأغنياء كي نحتاج إلى تغيير الحكم السـابق بـهذا التقدير . ويحتمل أن يكون التقدير: كي لا يكون المال او النفوذ (المفتقر إلى المال) دُولة . وهذا التقدير الأخير قوي لأنه موافق للقراءة الثانية الصحيحة ، فقد قرأ هشام وأبو جعفر المدني: «تكون» بالتاء ، و«دُولةٌ» بالرفع على أنه فاعل لكان التامة فلا يوجد حذف ولا حاجة إلى تقدير ، ومعنى هذه القراءة: كي لا توجد دُولة بين الأغنياء منكم ، ولفظ «دُولة» اسم لما يُتداول ، وهو في الآية نكرة منفية تفيد العموم . وتفصيل ذلك أن الغاية من تقسيم الفيء على الوجه المذكور في الآية هو أن لا يوجد أي نشاط من الأنشطة المهمة في المجتمع يحتكره الأغنياء ، فلا يجوز مثلا أن يكون نظام العمليات الإنتخابية معتمداً على تمويل غير مقيد يستخدمه الأغنياء كي تكون المناصب القيادية بأيديهم وأيدي من يأخذ منهم ، ولا يجوز كذلك أن تعتمد وظائف الشهادات العليا بشكل واسع على الدراسة بالنفقة الخاصة إذا كانت باهظة الثمن يحتكرها الأغنياء وأولادهم ، ولا يجوز أن يكون جزءًا كبيراً من الإعلام حكراً عليهم ، وإلى غير ذلك من

الأمثلة الكثيرة . وقلنا إن المقصد المذكور في آية الحشر له أولوية عالية ، بدليل أنه اقتضى تقسيما خاصا للفيء ، وهو أحد المصادر المالية المهمة للدولة ، بل كان مصدراً كبيراً في صدر الإسلام. وأيضا فإن منع وجود دولة بين الأغنياء وفقاً للعموم الذي تقتضيه قراءة أبي جعفر المدني تجعل الحكم يتناول أخطر المحال (الوظائف) في الأمة ، فلا شك بأولويته العالية . يضاف إلى ذلك أن عبارة التعليل: كي لا يكون .... الى آخر الآية الكريمة ، تصلح أن تكون حكما مستقلا ، فلا يخصص بقسمة الفيء بدعوى أنه السياق ، كما لا يخصص عموم اللفظ بسبب النزول ولا بمطلق السياق . معنى ذلك أنه إذا كان الفيء بالمعنى المشهور قليلاً او معدوماً فقد وجب خدمة المقصد المذكور من مصادر التمويل الأخرى ، وقد بينا في كتاب (تمكين الباحث) الفرق بين العلة التي تستقل بحكمها والعلة التي لا تستقل بحكم . وليس في هذا النظر أي اعتداء على الأغنياء ، بل هو صيانة للأغنياء من سوء استخدام أموالهم ، لأنه يترك لهم حرية استثمار أموالهم بشرط عدم تشكيل مجاميع احتكارية تتحكم في الأنشطة الوطنية . وتنبه الآية الكريمة أيضاً إلى أهمية المال وأنه سبب كبير للنفوذ.

والأمر الذي لا شك فيه اليوم هو أن احتكار الأغنياء لجملة من المصالح العامة يُعَدُّ من أعظم أسباب الفساد في الدول الرأسمالية ، وقد كافحوه بإجراءات قاصرة جداً كمنع الهبات السياسية المباشرة ، وأما المضامين القرآنية فتمنع المباشِرة وغير المباشرة ، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَكۡسِبُونَ ٱلۡإِثۡمَ سَيُجۡزَوۡنَ بِمَا كَانُواْ يَقۡتَرِفُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٠. وتطبيق المفهوم المذكور يحتاج إلى كفاءة عالية في إعداد الأنظمة االقانونية والوظيفية ، وهي تدور في الجملة على ضبط او توجيه استخدام رؤوس الأموال الكبيرة ، وعلى توفير أسباب الإرتقاء لأكبر عدد ممكن من الجمهور.

ويضاف إلى ما تقدم أن تحريك الفكرة يحتاج إلى معرفة بخصائص النفس الإنسانية عموماً ، وما هي نقاط الضعف والقوة فيها ، ثم ما هي الخصوصيات النفسية للمجال البشري الذي يُراد التأثير عليه بالفكرة . وذلك لأن طريقة التفاعل مع الفكرة يعتمد على تلك العوامل . بل إن الدراسة الواعية للخصائص النفسية لها أثر كبير أيضاً في تحديد نوع الفكرة وصياغتها وطرق

عرضها وتحريكها . ولا مجال للتوسع في ذلك هنا ، ولكن ذكرنا في مواضع من هذه الدراسة جملة من أحوال النفس وطرق التفكير والإستجابة ، وسيأتي المزيد إن شاء الله تعالى تحت عنوان «العمليات الفكرية المعادية».

بناء الإستعداد
لتلقي الفكرة الصالحة

قال تعالى ﴿ هُوَ ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّـۧنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَـٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَـٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَـٰلٍ مُّبِينٍ ﴾ الجمعة: ٢. معنى ﴿ وَيُزَكِّيهِمْ ﴾ أي ينميهم بالخير ، وقد سبق تفسير الآية الكريمة ، وينبه المعنى والفعل المضارع إلى أن التزكية لا تبلغ غايتها الواجبة دفعة واحدة . وكذلك تعليم الكتاب والحكمة ، من المتعذر أن يبلغ غايته بصبه واحدة ، وإنما هو بناء تدريجي ، يقوم على عمليات مُنسقة ومتكررة . ومن قواعده المهمة:

موضوع الفكرة:

ليس الكلام هنا عن أسس الدعوة إلى الإسلام ، فإن هذه الدعوة لا تنقطع ، ويتفاوت المسلمون في إدراك قواعدها . ولكن المقصود هنا رصد ما يدخل المجتمع وأوساط النُّخب الوظيفية والسياسية وغيرها ، وكذلك ما يخرج منها من أفكار وتبريرات ومناهج ومشاريع وتحوّلات ، وكذلك رصد أنواع الإستجابات من الناس . وهـذا من بعض مضامين قوله تعـالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَـٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، فإن أداء الشهادة يستلزم رصد فكر وعمل المشهود عليه . كما أن الشهادة على أي فكرة او مشروع او عمل هي مسؤولية كبيرة أمام الله تعالى ، وإذا تذكرنا أن الله تعالى كتب الإحسان (أي إتقان الخير) على كل شيء علمنا يقيناً أن الشهادة تقتضي تقويماً متقناً

للفكرة او العمل ، كتقويم أهميتها وموضعها على سلم الأولويات ، وتقويم دوافعها ومتعلقاتها وآثارها وأفضل السبل للتعامل معها.

وتوجد أمثلة كثيرة مهمة ، ففي جانب النواهي الشرعية ومكافحة الفساد ، إذا تم مثلاً رصد تحول واضح من النظام والإدارة المتفوقة إلى العفوية وضعف الإعداد والتخطيط ، فإن تفاقم هذا التحول يؤدي إلى مصائب كبيرة ، كما قال تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥. وكذلك رصد الظلم وانتهاك حقوق الإنسان ، فهذا بعض ما يشمله قوله تعالى ﴿ وَٱتَّقُواْ فِتْنَةً لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنكُمْ خَآصَّةً وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ الأنفال: ٢٥. وكذلك خيانة الأمة وبيع الولاء للأجنبي وعمليات تبييض الفساد . وأما جانب الأفكار المفيدة التي يُراد تحريكها ، فمنها مثلاً تطوير بعض العلاقات الخارجية ومشاريع الإصلاح السياسي او القانوني ، والرد بالمثل وغير ذلك من القضايا الكثيرة . ويُنتقى من الأفكار ما هو أعظم أثراً وأطول بقاءً وأفضل عاقبة على نحو ما ذكرناه عن المعالي والأولويات ، ولكن نُذَكِّر هنا بقوله تبارك وتعالى ﴿ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُواْ وَءَاثَٰرَهُمْۚ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَٰهُ فِيٓ إِمَامٍ مُّبِينٍ ﴾ يس: ١٢.

غاية رصد الأفكار والتحولات:

قال تعالى ﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُۚ وَمَا تَوْفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ هود: ٨٨، تدل صيغة الحصر على أن الإصلاح بمعناه الواسع هو الغاية الرئيسة في عمل الأنبياء وأتباعهم. فهذه الغاية هي التي تقرر طريقة التعامل مع ما نرصده من أفكار وتوجهات وتحوّلات ، فيمكن مثلاً:

- التصريح بمساوئ رذيلة معينة ، سواء كانت رذيلة اجتماعية او سياسية او مالية ، وذلك كقوله تعالى ﴿ وَلُوطًا إِذْ قَالَ لِقَوْمِهِۦٓ أَتَأْتُونَ ٱلْفَٰحِشَةَ مَا سَبَقَكُم بِهَا مِنْ أَحَدٍ مِّنَ ٱلْعَٰلَمِينَ

﴿ إِنَّكُمْ لَتَأْتُونَ ٱلرِّجَالَ شَهْوَةً مِّن دُونِ ٱلنِّسَآءِۚ بَلْ أَنتُمْ قَوْمٌ مُّسْرِفُونَ ﴿٨١﴾ ﴾ الأعراف: ٨٠ – ٨١.

● الدعوة إلى الفضائل العامة والنهي عن الرذائل بصورة عامة ، كما في نحو قوله عز وجل ﴿ أَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِي ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣.

● إعداد منهج للتدرج في تحريك او تنفيذ قضية معينة ، وقد ذكرنا في (المنطلق) قواعد مهمة في التدرج ، ونكتفي هنا بالتذكير بحديث عَائِشَةَ رضي الله عنها أَنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ ، وَيُعْطِي عَلَى الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ » رواه مسلم . وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ ، قَالَ « إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ » رواه مسلم وغيره.

● إعداد رؤية تحليلية لقضية معينة ، وذلك أن الإختلاف في وِجهات النظر السياسية يتضمن الكثير من الإشتباه والغموض ، و يُمْكن أيضاً لغايات دفينة تعمد إضفاء الغموض عليه . فلا ينفع في مثل هذا المشهد المركب ، التعرض للقضية بجملتها بالتأييد او المعارضة او الوصف بالصحة او بالفساد . ولكن ينبغي تحليل الموقف او القضية إلى مكوناتها (محاورها) ومتعلقاتها ، والعلاقات بين المحاور ، بالإضافة إلى جذورها وآثارها المستقبلية على الغايات العليا للأمة . وهذا النوع من التحليل يساعد إنضاج الرؤية وإبراز المحاسن والمساوئ ويُمَكِّن من التصدي لتوجيه الآخرين الوِجهة الصحيحة . ويمكن أيضاً إعداد أفكار مضادة ، فإن تبادل حرب الأفكار أمر قائم بقوة في زمننا هذا.

● من المفيد في هذا المجال التذكير بالنظائر الحاضرة والتأريخية.

مساعدة الناس على الإستجابة (إنارة الطريق):

قال تعالى ﴿ أَنۡ أَخۡرِجۡ قَوۡمَكَ مِنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ وَذَكِّرۡهُم بِأَيَّىٰمِ ٱللَّهِۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّكُلِّ صَبَّارٖ شَكُورٖ ﴾ إبراهيم: ٥. ونُذَكِّر أن لكل حاسة محسوسات ، فمحسوسات البصر هي الاشياء التي تراها العين ، ومحسوسات السمع هي الأصوات التي تسمعها الأذن . وأما محسوسات البصيرة وحاسة النفس فهي الأفكار والمواقف والأعمال والأقوال ، فإذا كانت الحاسة الدينية عالية عرفت المعروف وما يخدمه وأنكرت المنكر وما يخدمه وفرقت بينهما تفريقاً لا لبس فيه ولا تأخير ، وكلما ضعفت الحاسة الدينية دخل عليها من اللبس والتأخير بحسب مقدار ضعفها . والخلل في هذا المجال يعود إلى سببين ، **السبب الأول**: ظلام البيئة وما فيها من خداع وعمليات تضليل ، وتجلية هذه الظلمة وتبصير الناس هو واجب العلماء والخبراء في مجال السياسة وغيره ، كما أن واجب العامة الرجوع إليهم ، كما في قوله تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ النساء: ٨٣ . وقد تتعذر تجلية الظلمة ، ويُصار حينئذ إلى المواقف الإحتياطية واجتناب المجازفة . **السبب الثاني**: شعبة من الظلام في النفس لأن التمييز بين الأشكال والألوان يختفي في الظلام . وعوامل ظلمة النفس أربعة ، وهي: إتباع الهوى وتحكيم الشهوات والخوض مع الخائضين وبقايا الذنوب السابقة ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱسۡتَزَلَّهُمُ ٱلشَّيۡطَٰنُ بِبَعۡضِ مَا كَسَبُواْ ﴾ آل عمران: ١٥٥ . وبحسب شدة هذه العوامل عند الشخص المعين ، تكون شدة او درجة إصابته بحجب البصيرة ، كما في قوله تعالى ﴿ وَجَعَلۡنَا مِنۢ بَيۡنِ أَيۡدِيهِمۡ سَدّٗا وَمِنۡ خَلۡفِهِمۡ سَدّٗا فَأَغۡشَيۡنَٰهُمۡ فَهُمۡ لَا يُبۡصِرُونَ ﴾ يس: ٩ . ومساعدة الناس في تخفيف وإزالة سد البصيرة هو وظيفة الدعاة إلى الله تعالى وخطباء المساجد والخبراء الصالحين عموماً . والوسائل الحديثة تساعد جداً على توسيع مجال الدعوة . ومن وسائل الدعوة مَلْئ الطرق إلى القلب بالخير وبإنكار الشر .

والطـرق إلى القلب هي السـمع والبصر والفكر او العقل . فينبغي إشـباع هذه الطـرق بجمال المعروف واستحسانه ، وبقبح المنكر واسـتهجانه ، ومن هذه السبل:

● الترغيب والمساعدة على الأعمال الصالحة في الحياة اليومية ، فإن من ثواب الحسنة الحسـنة بعدها ، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى ﴿ وَيَزِيدُ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ٱهْتَدَوْا۟ هُدًى ﴾ مريم: ٧٦.

● الحض على التوبة والمراجعة والتصحيح ، والتشجيع بطريقة: ابدأ من جديد ، لأن من خطورة عدم التراجع أن جزاء السيئة السيئة بعدها ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا زَاغُوٓا۟ أَزَاغَ ٱللَّهُ قُلُوبَهُمْ ۚ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلْفَٰسِقِينَ ﴾ الصف: ٥، وقوله تعالى ﴿ وَلَا يَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَٰبَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ ٱلْأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ ﴾ الحديد: ١٦، وكذلك آية آل عمران التي ذكرناها قبل قليل . وينبغي أن يُعلم أن الأعمال (الحسنة والسيئة) تخضع لقانون التراكم ، سواء كان التراكم في أعمال شخص واحد او في العمل المقسم على عدد من الأشخاص كما في المؤسسات ، فقد قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْحَسَنَٰتِ يُذْهِبْنَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ ۚ ذَٰلِكَ ذِكْرَىٰ لِلذَّٰكِرِينَ ﴾ هود: ١١٤، ونفهم من ذلك أيضاً أن الحسنات تُستهلك بإذهاب السيئات . وعن سَهْلِ بْنِ سَعْدٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: « إِيَّاكُمْ وَمُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ فَإِنَّمَا مَثَلُ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ كَقَوْمٍ نَزَلُوا فِي بَطْنِ وَادٍ ، فَجَاءَ ذَا بِعُودٍ ، وَجَاءَ ذَا بِعُودٍ حَتَّى أَنْضَجُوا خُبْزَتَهُمْ ، وَإِنَّ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ مَتَى يُؤْخَذْ بِهَا صَاحِبُهَا تُهْلِكْهُ .» رواه الإمام أحمد وصححه الألباني . يضاف إلى ذلك أن الجنايات الصغيرة هي في كثير من الأحيان بداية التحول إلى الجرائم الكبيرة ، وقد ذكرنا قبل قليل ما يدل عليه.

● مكافحة ما يشجع على التقصير والذنوب ، وتوجد أمور تشجع على التقصير ، **الأمر الأول**: الجهر بالذنب والتقصير ، مثال ذلك التقصير الظاهر في أداء واجب عام ، فإن إهمال المحاسبة والإصلاح يشجع الآخرين على التقصير ، وعن أبي هريرة قال: سَمِعْتُ

رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « كُلُّ أُمَّتِي مُعَافًى إِلَّا الْمُجَاهِرِينَ ، وَإِنَّ مِنَ الْمُجَاهَرَةِ أَنْ يَعْمَلَ الرَّجُلُ بِاللَّيْلِ عَمَلًا ، ثُمَّ يُصْبِحَ وَقَدْ سَتَرَهُ الله عَلَيْهِ ، فَيَقُولَ: يَا فُلَانُ ، عَمِلْتُ البَارِحَةَ كَذَا وَكَذَا ، وَقَدْ بَاتَ يَسْتُرُهُ رَبُّهُ وَيُصْبِحُ يَكْشِفُ سِتْرَ اللهَّ عَنْهُ » رواه البخاري ومسلم . **الأمر الثاني**: إمداد الخطأ والتقصير مادياً ومعنوياً ، وله أمثلة كثيرة ، منها وضع موظف ضعيف الأداء بين أمثاله ، فأن ذلك سوف يُفاقم ضعف الأداء ، خاصة وأن كثيراً من الناس يميلون إلى التقليد وعدم التغيير ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ إِنَّهُمْ أَلْفَوْا۟ ءَابَآءَهُمْ ضَآلِّينَ ﴿٦٩﴾ فَهُمْ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمْ يُهْرَعُونَ ﴿٧٠﴾ ﴾ الصافات: ٦٩ – ٧٠ ، ويمكن لذلك وضع ذلك الموظف بين أصحاب الأداء الجيد كي يصحح مسيرته ، ولكن بطريقة لا تؤثر سلبياً على أداء الجيدين . وهذا على العكس من تأثير العسكري الجبان ، فإن عدوى الجبن شديدة الخطورة في الجيوش فلا يمكن السماح باحتمال نقل هذا الداء إلى الآخرين ، ولذلك يميل خبراء الدفاع إلى عزل الجبان في موضع تنزوي فيه العدوى . والقرار في هذه الأمور يحتاج إلى خبرة في حركة الصفات الحسنة والسيئة في مختلف المجالات ، وطُرق تنمية حركة وإعاقة أخرى . ولكن يوجد ما يدل على أنه في غياب العوامل والكوابح الخارجية كالدعوة والقانون والعقوبات ونحوها ، فإن حركة أوصاف وأعمال الشر تكون أسرع وأوسع من حركة أوصاف وأعمال الخير ، وسر ذلك أنه إذا قصر الصالحون فإن الشيطان لا يقصر.

● إثارة العاطفة وكسب الثقة: قال تعالى ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ النحل: ١٢٥، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعال».

● إثارة الأهمية: أي تذكير المقابل بما ينبغي أن يكون مهماً عنده ، وأعلى ذلك ربط الموضوع برضوان الله تعالى ، ولكن بتقريبه إلى أفهام كثير من الناس ، أي ربطه بالمصالح العامة والخاصة . مثاله التشجيع على الاهتمام بالمصالح العامة وذم قصر التفكير على

الذات ، يوضحه قوله تعالى ﴿ ... وَطَآئِفَةٌ قَدْ أَهَمَّتْهُمْ أَنفُسُهُمْ يَظُنُّونَ بِٱللَّهِ غَيْرَ ٱلْحَقِّ ظَنَّ ٱلْجَٰهِلِيَّةِ ... ﴾ آل عمران: ١٥٤. وفي أهمية المحافظة على النجاح او النصر او النعمة ، ينبغي أن يكون ذلك ملازماً لأعمال شكر الله تعالى ولواجبات الحذر من حبوط الأعمال ومن زوال النعمة ، كما يوضحه قوله تبارك وتعالى ﴿ أَيَوَدُّ أَحَدُكُمْ أَن تَكُونَ لَهُۥ جَنَّةٌ مِّن نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِى مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَٰرُ لَهُۥ فِيهَا مِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ وَأَصَابَهُ ٱلْكِبَرُ وَلَهُۥ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَآءُ فَأَصَابَهَآ إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَٱحْتَرَقَتْ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْءَايَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴾ البقرة: ٢٦٦.

● السهولة والوضوح: أي اختيار طريقة سهلة الفهم وبعيدة عن التعقيد ، فقد قال تعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴾ الأنبياء: ١٠٧، وفي حديث عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ قال « إِنَّ اللهَ لَمْ يَبْعَثْنِي مُعَنِّتًا وَلَا مُتَعَنِّتًا وَلَكِنْ بَعَثَنِي مُعَلِّمًا مُيَسِّرًا » رواه مسلم وغيره ، العَنَت هو المشقة والصعوبة والشدة.

● تكرار الطرق: وسيأتي في العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

● طرح البدائل عند الضرورة ، فإن لم يقبل بدعوتك فبمصلحة مشتركة ، على نحو قوله تعالى ﴿ قُلْ يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ تَعَالَوْا۟ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ ﴾ آل عمران: ٦٤، وسيأتي تفسير الآية في مبحث التفاوض إن شاء الله تعالى .

● تحريك الروابط المؤثرة في العلاقات المباشرة: فإن الروابط الطيبة تساعد على القبول ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ قُل لَّآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا ٱلْمَوَدَّةَ فِى ٱلْقُرْبَىٰ ﴾ الشورى: ٢٣، وقوله تعالى ﴿ هَلْ جَزَآءُ ٱلْإِحْسَٰنِ إِلَّا ٱلْإِحْسَٰنُ ﴾ الرحمن: ٦٠. ويحتاج ذلك إلى شيئين ، الأول: أخلاق عالية في التعامل مع الآخرين ومساعدتهم . الشيء الثاني: تحصيل نصيب جيد من قوله تعالى ﴿ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ﴾ الحجرات: ١٣.

إتقان الدعوة والتذكير:

قال تعالى ﴿ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴿٩﴾ سَيَذَّكَّرُ مَن يَخْشَىٰ ﴿١٠﴾ وَيَتَجَنَّبُهَا ٱلْأَشْقَى ﴿١١﴾ ﴾ الأعلى: ٩ – ١١، فمن الفوائد في تفسير الآيات الكريمات:

الفائدة الأولى: في معنى التذكير ، فإنه من ذكَّر بالتشديد ، يُذَكِّر تذكيراً وتذكِرة ، ومن فروع هذا الأصل: ذكرْت الحديث لفلان أي تكلمت به معه ، وأصل الذكر استحضار الشيء في الفكر او القلب ، ويُستعمل التذكر في ثلاثة أنواع ، **النوع الأول**: التذكير بعد نسيان ، كما في قوله تعالى ﴿ أَن تَضِلَّ إِحْدَىٰهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَىٰهُمَا ٱلْأُخْرَىٰ ﴾ البقرة: ٢٨٢. **النوع الثاني**: التذكير بعد غفلة القلب ، كقوله تعالى ﴿ أَوَلَمْ نُعَمِّرْكُم مَّا يَتَذَكَّرُ فِيهِ مَن تَذَكَّرَ وَجَآءَكُمُ ٱلنَّذِيرُ ۖ فَذُوقُواْ فَمَا لِلظَّٰلِمِينَ مِن نَّصِيرٍ ﴾ فاطر: ٣٧ . **النوع الثالث**: التذكير بما ينبغي حضوره او إحضاره في الفكر والقلب ، وذلك لضرورته للإيمان او لزيادة الإيمان والمعرفة ، كقوله تعالى ﴿ أَفَمَن يَعْلَمُ أَنَّمَآ أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ ٱلْحَقُّ كَمَنْ هُوَ أَعْمَىٰٓ ۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ الرعد: ١٩، وقوله تعالى ﴿ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴾ إبراهيم: ٢٥. والأمر في عبارة ﴿ فَذَكِّرْ ﴾، في سورة الأعلى يشمل هذه الأنواع الثلاثة ، ويحتاج كل نوع إلى مهارة خاصة به.

الفائدة الثانية: معنى صيغة الشرط في عبارة ﴿ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴾، يوضح الأمر أن معنى الشرط في العربية أنه إذا وقع الأول (أي الشرط) وقع الثاني (أي الجواب) ، كقوله تعالى ﴿ إِن يَنتَهُواْ يُغْفَرْ لَهُم مَّا قَدْ سَلَفَ ﴾ الأنفال: ٣٨، فواضح أن حصول الشرط يسبق حصول الجواب . وأما حين يأتي الجواب قبل الشرط كما في جمل كثيرة في القرآن الكريم كقوله تعالى ﴿ فَلَا تَخَافُوهُمْ وَخَافُونِ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ آل عمران: ١٧٥، فالمعنى في كثير من المواضع أن الجواب خطاب مستقل ، وأما الشرط المتأخر فهو إضافة معنوية لغرض ما ، كما في قوله تعالى ﴿ وَلَا

تُكْرِهُواْ فَتَيَٰتِكُمْ عَلَى ٱلْبِغَآءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّنًا ﴾ النور: ٣٣. وعلى ذلك فإن جملة ﴿ فَذَكِّرْ ﴾، خطاب مستقل يأخذ حقه التنفيذي كاملاً . وأما الشرط المتأخر ، **أي** عبارة ﴿ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴾ ، فليس المراد منه عدم تكرار دعوة من سبق أن أعرض عن الذكرى ، ولكن لأن معنى التذكير يُشعر بأنك تجعل الآخر يتذكر ، وهـذا غير ممكن إلا في حق من قَدَّر الله تعـالى له الإيمان ، فلابد من قرينة متصلة او منفصلة للتنبيه إلى ذلك ، والقرينة هي شرط نفع الذكرى ، وكأن المعنى: فذكر وسيتذكر من تنفعه الذكرى . يساعد على ذلك عبارة ﴿ سَيَذَّكَّرُ مَن يَخْشَىٰ ﴿١٠﴾ وَيَتَجَنَّبُهَا ٱلْأَشْقَى ﴿١١﴾ ﴾ ، وقوله تعالى ﴿ وَمَا يَتَذَكَّرُ إِلَّا مَن يُنِيبُ ﴾ غافر: ١٣. ويساعد على ذلك أن الجواب المقدم على الشرط ، أي جملة ﴿ فَذَكِّرْ ﴾ في عبارة ﴿ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴾ هو ليس بجواب من جهة صناعة النحو ، ولكنه دليل لفهم وتقدير الجواب المحذوف بعد الشرط ، هذا مذهب البصريين وهو المشهور عند النحاة ، والله تعالى أعلم.

<u>الفائدة الثالثة</u>: تحري النفع بالدعوة ، واضح من الفائدة السابقة أن الأمر بالتذكير وليس بمطلق الدعوة ينبه الداعية أن يتحرى أن تكون التذكرة نافعة وأن يعاود الدعوة بحكمة وأن يحرك المؤثرات وعوامل الإستجابة ، وقد نبه الآلوسي إلى هذا الأصل ، قال رحمه الله تعالى: وقال عصام الدين: المراد أن التذكير ينبغي أن يكون بما يكون مهما لمن له التذكير فينبغي تذكير الكافرين بالإيمان لا بالفروع كالصلاة والصوم والحج إذ لا تنفعه بدون الإيمان ، وتذكير المؤمن التارك للصلاة بها دون الإيمان مثلا وهكذا فكأنه قيل: ذكر كل واحد بما ينفعه ويليق به .اهـ من (تفسير الآلوسي) . يساعد على ذلك أن تحري النفع من الذكرى داخل في التبصر كما في قوله تبارك وتعالى ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ﴾ يوسف: ١٠٨. والمهم هنا هو ضرورة اكتساب علم وفن التوجيه والنصيحة لتحقيق أكبر نفع منه ، سواء كان في الدعوة العامة او في عمل المؤسسات او في التحريك السياسي او في العلاقات الاجتماعية

والإنسانية وغيرها . وتوجد في القرآن والسنة ثم في التطبيقات العملية ثروة كبيرة جداً في هذا المجال ، ولكنها بحاجة إلى من يقوم بها.

الفائدة الرابعة: عودة إلى عبارة ﴿ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴾، لمن أراد التوسع ، فإنها تؤيد أن مفهوم المخالفة المجرد ليس بحجة ، فالتذكير إن نفعت الذكرى ليس معناه عدم تذكير من سبق أن لم تنفعه الذكرى . وعلى مثل ذلك في نفي مفهوم المخالفة ، قوله تعالى ﴿ **وَلَا تُكْرِهُوا۟ فَتَيَٰتِكُمْ عَلَى ٱلْبِغَآءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّنًا** ﴾ النور: ٣٣، وقوله تعالى ﴿ وَإِذَا ضَرَبْتُمْ فِى ٱلْأَرْضِ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَن تَقْصُرُوا۟ مِنَ ٱلصَّلَوٰةِ إِنْ خِفْتُمْ أَن يَفْتِنَكُمُ ٱلَّذِينَ كَفَرُوٓا۟ ﴾ النساء: ١٠١، وذكر السيوطي مواضع أخرى في (الإتقان) وفي (معترك الأقران).

الفائدة الخامسة: فلنتدبر كذلك ، قوله تعالى ﴿ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ الذاريات: ٥٥، أي يجب تذكير الناس عموماً لأن حذف المفعول في خطاب التكليف يدل على إرادة العموم . ولما كانت الذكرى تنفع المؤمنين وتنفع من قُدِر لهم الإيمان ، فإن ذلك يقتضي تكرار التذكير . غير أن تكرار الطرق يحتاج إلى مهارة كي يكون مقبولاً ، فقد يُستعمل الأسلوب الأخوي اللين وقد يستعمل التعريض او عَرْض القدوة ، بل قد يُستعمل العمل للتذكير لأنه قد يؤدي إلى استحضار دواعيه وأسبابه . قال تعالى ﴿ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴾ طه: ٤٤ ، وقال تبارك وتعالى ﴿ فَٱذْكُرُونِىٓ أَذْكُرْكُمْ ﴾ البقرة: ١٥٢، فإن هذه الآية الكريمة تشمل معنى: اذكروني بالطاعة أذكركم بالثواب.

وتوجد نصوص كثيرة في باب النصيحة والتذكير ، ومن هنا ينبغي أن يكون التذكير مهارة مُتقنة . وتدبر العموم في ﴿ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾، فعدم الإنتفاع بالتذكير علامة على ضعف في الإيمان مما يقتضي محاسبة النفس وتنميتها بالإنابة.

العمليات الفكرية المعادية

واضح أن الفساد في الفكر المعادي هو في الغايات وفي عقيدة العدوان بلا حق . وأما وسائل العمليات الفكرية ، فكثير منها مباحة ويمكن استعمالها لمقاصد صالحة وفي المواجهة بالمثل ، ولكن ضمن إطار الشرعية والإنضباط بالقِيَم النبيلة.

خبرات التحريك بالفكرة واستعمالها للشر :

خبراء التحريك بالفكرة هم أهل علم وخبرة في تحريك الآخرين وإثارة الأحداث عن طريق نشر فكرة او ترويجها او دسها او جعلها «إشاعة» . وهو فَنٌّ في غاية الأهمية ، ولكن يمكن استعماله في الخير وفي الشر.

أما تحريك الأفكار للشر ، فالمثال التقليدي هو النميمة الإجتماعية ، وتدبر فيها قوله تعالى ﴿ هَمَّازٍ مَّشَّآءِۭ بِنَمِيمٍ ﴾ القلم: ١١، فهو عيَّاب نقَّال لأفكار إفساد العلاقات ، واللفظان بصيغة المبالغة للتنبيه إلى شدة تحركه بتلك الأفكار . وتوجد أيضاً خبرات عالية فيما يمكن تسميته بالنميمة الكبرى او الخديعة الكبرى ، وذلك بتحريك الحكومات والشعوب والطبقات الإجتماعية والتنظيمات إلى المهالك والفساد وإلى حروب يمكن اجتنابها . ويبدأ الأمر بإعداد فكرة يترجح أن يؤدي العمل بمضامينها إلى عواقب وخيمة ، ويقوم خبراء التحريك بترويج الفكرة في الأوساط المهمة . وبدلاً من التنبيه إلى عواقبها يقومون بتزيينها بطرق ذكية ينخدع بها كثير من الناس . ويُحاط هذا النوع من التحريك بعمليات مساعدة لتحويل الفكرة إلى حركة ، وتحويل الحركة اليسيرة إلى حركة كبيرة ، وتستمر المتابعة والتطوير إلى حين تحقيق النتائج وقطف المكاسب . وإذا تدبرت الأمر مع الأفراد ، علمت يقيناً أنه يقع مع الجماعات أيضاً ، ولكن بوسائل أكثر حبكاً وتعقيداً . فتدبر لو أن زيداً روّج فكرة مضمونها أن قيساً يريد تدمير سعيد ، وأحاط فكرته بمعطيات عن المنافسة والخصومة بينهما ، ومَدَّ مساعيه بتدبير حوادث طفيفة بينهما ، وهكذا حتى يتفاقم الصراع بينهما . وحرب الأفكار هذه ابتدأت مع الصراع بين إبليس والبشر . ولما كان

الصراع قائماً أبداً ولو ببعض أنواعه ، فإن ذلك يوجب اعتماد قانون الشك او عدم الثقة بدوافع ومضامين الإعلام السياسي وشبهه.

الجهات المعنوية في تحريك أفكار الشر:

ونحتاج هنا إلى تدبر قوله تعالى ﴿ قَالَ فَبِمَآ أَغۡوَيۡتَنِي لَأَقۡعُدَنَّ لَهُمۡ صِرَٰطَكَ ٱلۡمُسۡتَقِيمَ ١٦ ثُمَّ لَأٓتِيَنَّهُم مِّنۢ بَيۡنِ أَيۡدِيهِمۡ وَمِنۡ خَلۡفِهِمۡ وَعَنۡ أَيۡمَٰنِهِمۡ وَعَن شَمَآئِلِهِمۡۖ وَلَا تَجِدُ أَكۡثَرَهُمۡ شَٰكِرِينَ ١٧ ﴾ الأعراف: ١٦ – ١٧، قوله تعالى ﴿ قَالَ فَبِمَآ أَغۡوَيۡتَنِي ﴾ ، الباء هنا فيها وجهان كما ذكر السمين الحلبي في (الدر المصون) وغيره ، **الوجه الأول**: أنها باء القسم ، وتكون عبارة ﴿ لَأَقۡعُدَنَّ ﴾ ، جواباً للقسم . **الوجه الثاني**: أن الباء سببية والتقدير: فبسبب إغوائك إياي لأقعدنَّ لهم . وتدبر عبارة: ﴿ لَأَقۡعُدَنَّ ﴾ ، فإنها كناية عن الملازمة والمواضبة بلا فتور على جلسة عمل مستمرة ، غايتها هو استهدافٌ تخريبيٌّ لأعمال الصراط المستقيم ، فإن من أراد المبالغة في قضاء أمر قعد له أي تفرغ له ، يؤكد ذلك أن كلمة ﴿ لَأَقۡعُدَنَّ ﴾ هي جواب قسم والنون هي نون التوكيد الثقيلة . والفعل: «قعد» ، فعل قاصر ولذلك فإن قوله تعالى ﴿ صِرَٰطَكَ ٱلۡمُسۡتَقِيمَ ﴾ ، منصوب بحذف الخافض (وهو حرف جر او مضاف مقدر) ، وكأن الاصل كما ذكر الفراء: لأقعدن لهم على أو في طريقهم ، كما يقال: قعدت لك وجه الطريق أو في وجه الطريق ، ويحذف الخافض كي يكون القعود شاملاً لمضامين الصراط المستقيم والطرق الخادمة له كلها وغير مقيد بمضمون حرف جر معين او مضاف معين ، وقد أشار إلى ذلك صاحب (نظم الدرر) ، يؤيد هذا العموم قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقۡعُدُواْ بِكُلِّ صِرَٰطٖ تُوعِدُونَ وَتَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ مَنۡ ءَامَنَ بِهِۦ وَتَبۡغُونَهَا عِوَجٗا ﴾ الأعراف: ٨٦ . وجلسة العمل هذه تبحث عن كل ما يمكن للتخريب ، فإنها تبحث في الحوادث السابقة وفي الإحتمالات المستقبلية وفي التفرعات الجانبية ، كي تجد فكرة تخويف او ترغيب يمكن استعمالها لتضليل أهل الحق والإيقاع بهم . يوضح ذلك أن عبارة ﴿ ثُمَّ

﴿ لَأَتِيَنَّهُم ﴾ أُشبعت تأكيدا مثل ﴿ لَأَقۡعُدَنَّ ﴾ فهو إصرار لا تردد فيه على إتيانهم . ثم قوله تعـــالى ﴿ مِّنۢ بَيۡنِ أَيۡدِيهِمۡ وَمِنۡ خَلۡفِهِمۡ وَعَنۡ أَيۡمَٰنِهِمۡ وَعَن شَمَآئِلِهِمۡ ﴾ فهذا لبيان أنه يأتيهم من الجهات المعنوية كلها وليست جهات مكانية محضة ، فمن بين أيديهم ، أي مواجهة ومما يبصرون ومما يُـقبلون عليه او يُـقبل عليهم ، استعارة من قولهم: بين يديه أي أمامه . ومعنى من خلفهم ، أي مغافلة ومما لا يبصرون ومن ماضيهم وما سبق أن فعلوه وأبرموه . وأما عن أيمانهم ، أي من جهة حسناتهم ونقاط قوتهم ، وأما عن شمائلهم ، أي من جهة سيئاتهم ونقاط ضعفهم وغفلتهم . مثـال التعرض لنقاط القـوة أن يحاول توريطهم بمشـكلات تسـتهلك قوتـهم ، كالحروب وغيرها او يحاول تبذير عناصر القوة بتوجيهها إلى أمور قليلة النفع . ومثال التعرض لنقاط الضعف ، عمليات التحريض في مواضع الحطام الإجتماعي والسياسي والإقتصادي ، أي مجاميع الفقر والظلم والإقصاء ، فإن التحريض ينتشر في هذه المواضع كالشرارة في الهشيم . ومن قواعد الصراع المشهورة اليوم عمليات استهداف نقاط الضعف وعمليات توهين نقاط القوة ، وربما يُسمى ذلك بالإستراتيجية غير المباشرة . وهذا كله من قول العرب: اجعلني عن يمينك أي من المعتمدين المقدمين ، ولا تجعلني عن شمالك أي من غير المعتمدين ، وعن الأصمعي: هو عندنا باليمين أي بمنزلة حسنة ، وبالشمال للعكس من ذلك ، وأيضا فإن اليمين مشتق من اليمن أي الخير والبركة ، ويستعمل اليمين بمعنى القوة والقدرة كما ذكر المفسرون في قوله تعالى ﴿ قَالُوٓاْ إِنَّكُمۡ كُنتُمۡ تَأۡتُونَنَا عَنِ ٱلۡيَمِينِ ﴾ الصافات: ٢٨. وأما الشمال فإذا خسَّـت منزلة الرجل قيل له: أنت عندي بالشـمال ويسـتعمل كذلك في الشؤم . فسـلاح إبليس هو الفكرة التي يوسوس بها ويتبناها خبراء الشـر ، ويقدمونها للآخرين بوسائل الخداع كما يُدس السم في العسل . قال تعالى ﴿ وَقَالَ ٱلشَّيۡطَٰنُ لَمَّا قُضِيَ ٱلۡأَمۡرُ إِنَّ ٱللَّهَ وَعَدَكُمۡ وَعۡدَ ٱلۡحَقِّ وَوَعَدتُّكُمۡ فَأَخۡلَفۡتُكُمۡۖ وَمَا كَانَ لِيَ عَلَيۡكُم مِّن سُلۡطَٰنٍ إِلَّآ أَن دَعَوۡتُكُمۡ فَٱسۡتَجَبۡتُمۡ لِيۖ فَلَا تَلُومُونِي وَلُومُوٓاْ أَنفُسَكُم ﴾ إبراهيم: ٢٢.

ويمكن استعمال هذا الفن في الخير ، مثاله أن تقوم بإنتاج فكرة صالحة عظيمة النفع لك من الجهة السياسية او غيرها ، ولكنك تفتقر إلى النفوذ ، ويمكن توظيف هذه الفكرة بصورة هي ضرورية لك ، وهي في الوقت نفسه كبيرة النفع لجهة قوية تستطيع تنفيذها ، وبذلك يمكن تشغيل مهارات تحريك الأفكار والمتعلقات كي يتم الإلتقاء على المصلحة المشتركة . وكأنك في ذلك قد دخلت في مفاوضات غير رسمية ، تبدأ بطرف فاعل واحد ، ولكنه يعمل بمهارة على إدخال الطرف الآخر. وقد يُستعمل الإتصال المباشر ، او بعض الصحف والمجلات او قنوات فضائية معينة او صفحات التواصل الألكتروني او غير ذلك . وهذا كلام مختصر ، ويتطلب تحقيقه الكثير من المهارات ، وهو مما يشمله قوله تعالى ﴿ وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا ﴾ الأحزاب: ٧٠، وقد ذكرنا تفسيره قبل قليل.

المهم هنا أن الإنسان الصالح له مجالات في عمليات التحريك بالفكرة والوقاية من التحريك المضاد ، **المجال الأول**: هو ما ذكرناه من عمليات تحريك الفكرة الصالحة لتحقيق الغاية منها ، وكأنها رمية يجب أن تصل ولو بعد حين إلى غايتها . **المجال الثاني**: هو المهارة في رصد وفهم المسوغات التضليلية ومضامين الشر الداخلية او الكامنة فيما يُقبل علينا من الأفكار المتداولة والأعمال الداخلة علينا كما تنبه إليه عبارة ﴿ مِّنۢ بَيۡنِ أَيۡدِيهِمۡ ﴾ ، وإنْ كان ظاهر الفكرة مقبولاً ، ثم التعامل مع المضامين الباطنة بما يكفي لدفع الشر ومنعه . والأمثلة كثيرة ، منها الوعود بمزايا غير واقعية او حين تكون ضمانات الصدق ضعيفة ، كما يوضحه قوله تعالى ﴿ فَوَسۡوَسَ لَهُمَا ٱلشَّيۡطَٰنُ لِيُبۡدِيَ لَهُمَا مَا وُۥرِيَ عَنۡهُمَا مِن سَوۡءَٰتِهِمَا وَقَالَ مَا نَهَىٰكُمَا رَبُّكُمَا عَنۡ هَٰذِهِ ٱلشَّجَرَةِ إِلَّآ أَن تَكُونَا مَلَكَيۡنِ أَوۡ تَكُونَا مِنَ ٱلۡخَٰلِدِينَ ٢٠ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ ٢١ فَدَلَّىٰهُمَا بِغُرُورٖ ...... ﴾ الأعراف: ٢٠ – ٢٢. **المجال الثالث**: هو ما تنبه إليه عبارة ﴿ وَمِنۡ خَلۡفِهِمۡ ﴾ ، أي مغافلة ومما لا ينتبه إليه كثير من الناس بادئ الأمر ، وكأنه طعنة في الظهر . ويقتضي ذلك اكتساب مهارات حماية الظهر ، ووضع سياسات وقائية وإحتياطية تمنع او تقلل آثار الغدر والخيانة وتُعِد العدة

للمفاجآت المحتملة ، وكذلك كشف ومقاومة الإختراق بأنواعه الكثيرة الفكرية والتنظيمية والإستراتيجية ، وقد سبق في «الأداء الإستراتيجي» بيان كيفية الإعداد للمفاجآت غير المتوقعة . **المجال الرابع**: تحصين وتطوير جهة اليمين ، أي مواضع القوة في البلد ، وغلق ثغراتها وعدم التورط باستهلاكها او تبذيرها . **المجال الخامس**: تدارك نقاط الضعف والسيئات (أي جهة الشمال) ، وذلك بسرعة تصحيح المسار وعدم ترك قضية رابحة بيد الخصم ، وكذلك عدم تجاوز القدرات ، هذا مع العمل الدؤوب لجبر نقاط الضعف وتنمية الوسع. **المجال السادس**: قوله تعالى ﴿ **وَلَا تَقْعُدُواْ بِكُلِّ صِرَٰطٍ تُوعِدُونَ وَتَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِهِۦ وَتَبْغُونَهَا عِوَجًا** ﴾ الأعراف: ٨٦ ، في هذه الآية الكريمة والآية التي ذكرنا تفسيرها وصف رائع لما يُسمى بالحكم الشمولي الذي يؤسس أنظمة شاملة للإضطهاد والتضييق على المصلحين ، وتنبه هذه المعاني إلى ضرورة إعداد الأفكار لإختراق شمولية هذه الأنظمة من غير إضرار بالتفرد أي الإستقلال الفكري والتشريعي . **المجال السابع**: المواجهة بالمثل ، ولكن مع الإنضباط بالشرعية . **المجال الثامن**: تحصين الناس والنخب من سهولة التحريك والإستدراج.

الإمتدادات القريبة والبعيدة للفكر المعادي:

قال تعالى ﴿ **إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْاْ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ ﴿٢٠١﴾ وَإِخْوَٰنُهُمْ يَمُدُّونَهُمْ فِى ٱلْغَىِّ ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ ﴿٢٠٢﴾** ﴾ الأعراف: ٢٠١ – ٢٠٢. من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: تدبر عبارة ﴿ **طَٰٓئِفٌ** ﴾، فإن الشيطان يحاول الطواف بالفكرة الفاسدة ، أي جعلها تتحرك وتجول في الناس كي تتغرس فيمن يقبلها . غير أن حركة الفكر الفاسد في نفس المؤمن حركة عارضة تصطدم بمقاومة البصيرة فلا تثبت ، كما هو مضمون عبارة ﴿ **تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ** ﴾ ، فإن « فإذَا » هذه هي الفُجائيَّة ، كقولك: خرجتُ فإذا زيد ، والمعنى: إذا

طافت أي تحركت او جالت فكرة من وحي الشيطان فمســت دواخلهم ، تذكروا مطالب دينهم فإذا هم مبصرون ، أي راجعون إلى الحق بلا تأخير بعد التذكر . وأما الغافل وخفيف الوزن والمخدوع فقد وُصف بأنه يرقص على أنغام العدو ، وهي عبارة تصدق على الساحة الثقافية والسياسية كما تصدق على الساحة العسكرية.

الفائدة الثانية: تدبر عبارة ﴿ مِّنَ ٱلشَّيۡطَٰنِ ﴾ ، فإن « مِنْ » هذه لإبتداء الغاية ، أي بيان الأصل والمنشأ ، فالفكرة شيطانية في الأصل ، وأما إيصال الفكرة فيمكن أن يكون من أتباع الشيطان من البشر . ولذلك فإن عبارة الآية الكريمة تشمل وسوسة الشيطان وتشمل كذلك الوسائط البشرية وأدواتها النائبة عن الشيطان.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى ﴿ وَإِخۡوَٰنُهُمۡ ﴾ ، الأخ هو الشريك في قضية السياق ، كقولهم: إخوة في الدين وإخوان الشياطين . والضمير في العبارة يرجع إلى ما يتضمنه السياق من وجود من يُوصل خطاب الشيطان ، فالمعنى: وإخوان أُولئك الـمُوصِلين لخطاب الشيطان ، فهم شركاؤهم في حمل الفكرة الخبيثة ، سواء كانوا قريبين في المكان او بعيدين.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى ﴿ يَمُدُّونَهُمۡ فِي ٱلۡغَيِّ ﴾ ، قرأ نافع وأبو جعفر: يُمِدُّونَهُمْ ، بِضَمِّ الْيَاءِ وَكَسْرِ الْمِيمِ مضارع أمدَّ فهو من المدد والإمداد ، أي تقوية الشيء ، بمعنى: يساعدونهم في أمر الغي كخدمته وتقويته وسائر أشكال الإمداد المعنوي والمادي لتغليب الغي على الهداية ، وهذا الإستعمال من نوع قوله تعالى ﴿ وَأَمۡدَدۡنَٰكُم بِأَمۡوَٰلٖ وَبَنِينَ ﴾ الإسراء: ٦ . وقرأ الباقون يَمُدونهم بِفَتْحِ الْيَاءِ وَضَمِّ الْمِيمِ من مدّ وهو من المد ، كما يُقال: مَدَّ الله فِي عُمُرِكَ ، ومد الحبل أي طوّله ، والمعنى: أي يطيلون لهم الحبْل في الغي او يساعدونهم على إطالة عمر الغي . واضح من كل ذلك أن الفكرة الشريرة ليست معزولة ولا مفصولة عن أخواتها ، بل يأتيها المد المعنوي والإمداد المادي من قريب ومن بعيد ، وكأنه تنظيم عالمي يعتمد على الفكرة الشريرة وكيفية إمدادها وخدمتها.

الفائدة الخامسة: قوله تعالى ﴿ ثُمَّ لَا يُقۡصِرُونَ ﴾ ، أقصر فلان عن الشر إذا كفَّ عنه وأقلع وانتهى . وحرف العطف « ثم » يُستعمل للتراخي أي وجود فاصل زمني ، وضمير الفاعل في العبارة يشمل بلا شك ﴿ وَإِخۡوَٰنُهُمۡ ﴾ لأنه أقرب مذكور في تركيب تام ولإستقامة المعنى ، ويُحتمل أيضاً شمول ضمير الفاعل للشياطين وللوسائط البشرية الموصلة لخطاب الشيطان ، وذلك على قاعدة حمل ما يصلح للعموم على العموم في سياق خطاب التكليف ، وخطاب التكليف ينبغي أن يشمل الأوامر والنواهي الضمنية ، بالإضافة إلى الصريحة.

حاصل كل ذلك أن الإخوان في الإغواء والشر ثابتون على سبيلهم مهما تراخى الزمن ، فلا يسأمون ولا يرعوون ، لأنهم مُهيَّجون بالتحريك الشيطاني كما يوضحه قوله تعالى ﴿ أَلَمۡ تَرَ أَنَّآ أَرۡسَلۡنَا ٱلشَّيَٰطِينَ عَلَى ٱلۡكَٰفِرِينَ تَؤُزُّهُمۡ أَزّٗا ﴾ مريم: ٨٣ ، الأز: هُوَ الإثارة والتهييج والتحريك او التحريك الشديد ، وهو قريب من معنى الهز والإستفزاز . يُقال: أَزَّتِ القِدْرُ: غلت او اشتدَّ غليانُها ، وأزَّ الرَّعدُ: صوَّت من بعيد ، وعن الْأَشْتَرَ قال: «كَانَ الَّذِي أَزَّ أُمَّ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْخُرُوجِ ابْنُ الزُّبَيْرِ» ، يريد أن ابن الزبير هيجها وحركها . وعَنْ مُطَرِّفٍ ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: « أَتَيْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ يُصَلِّي ، وَلِجَوْفِهِ أَزِيزٌ كَأَزِيزِ الْمِرْجَلِ» يَعْنِي: يَبْكِي . رواه النسائي وأبو داود وابن حبان والحاكم وصححه على شرط مسلم ووافقه الذهبي.

وتهييج وتحريك غير الصالحين يعتمد في الغالب على المهارة في أثارة المخاوف والمغريات (الملذات) ، ثم الإغواء والإغراء بأفكار لدفع المخاوف وتحصيل الملذات ، وواضح أن هذه المهارات لها أثر كبير على الأحداث . وواضح من عبارة ﴿ ثُمَّ لَا يُقۡصِرُونَ ﴾ أنهم مستمرون في اتجاههم ، وليس لديهم طريق للرجعة (الإنابة إلى الحق) إلا أن يؤمنوا ، وهذا بخلاف خط الرجعة المفتوح للذين أتقوا ، كما في قوله تبارك وتعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوۡاْ إِذَا مَسَّهُمۡ طَٰٓئِفٞ مِّنَ ٱلشَّيۡطَٰنِ تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبۡصِرُونَ ﴾.

زخرفة الفساد ثم العمل به:

قال تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَٰطِينَ ٱلْإِنسِ وَٱلْجِنِّ يُوحِي بَعْضُهُمْ إِلَىٰ بَعْضٍ زُخْرُفَ ٱلْقَوْلِ غُرُورًا ۚ وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ مَا فَعَلُوهُ ۖ فَذَرْهُمْ وَمَا يَفْتَرُونَ ﴿١١٢﴾ وَلِتَصْغَىٰٓ إِلَيْهِ أَفْـِٔدَةُ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱلْءَاخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُوا۟ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ ﴿١١٣﴾ ﴾ الأنعام: ١١٢ – ١١٣. في الآيتين فوائد عظيمة في هذا المجال.

الفائدة الأولى: قوله تعالى ﴿ عَدُوًّا ﴾ ، العدو ضد الولي ، كما ينبه إليه قوله تبارك وتعـــالى ﴿ أَفَتَتَّخِذُونَهُۥ وَذُرِّيَّتَهُۥٓ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِى وَهُمْ لَكُمْ عَدُوٌّۢ ۚ بِئْسَ لِلظَّٰلِمِينَ بَدَلًا ﴾ الكهف: ٥٠. وأصل معنى اللفظ هو تجاوز الشيء إلى غيره ، يُقال: فلان لم يتعدَّ الأربعين من عمره ، وما يعدو فلان أمرك ، أي ما يجاوزه ، وعلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ ﴾ الكهف: ٢٨. وصارت كلمة العدوان والإعتداء تُطلق في ظاهرها ليس على مطلق تجاوز الشيء إلى غيره ، ولكن تجاوز الحدود اللازمة او الواجبة الإعتبار إلى غيرها كانتهاك الحرمات . وظاهر الإستعمال أنه تجاوز غير صحيح ، ولكن يمكن أن تدل قرينة على إستثناء او تصحيح ذلك التجاوز ، كما في قوله تعالى ﴿ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُوا۟ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ﴾ البقرة: ١٩٤. والعدو هو من يفعل العدوان او يحمل نواياه وعزمه ، كما أن العداوة درجات ومراتب . وهذا باب واسع ، قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِنَّ مِنْ أَزْوَٰجِكُمْ وَأَوْلَٰدِكُمْ عَدُوًّا لَّكُمْ فَٱحْذَرُوهُمْ ۚ وَإِن تَعْفُوا۟ وَتَصْفَحُوا۟ وَتَغْفِرُوا۟ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التغابن: ١٤، وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ عَلِمْتُمُ ٱلَّذِينَ ٱعْتَدَوْا۟ مِنكُمْ فِى ٱلسَّبْتِ ﴾ البقرة: ٦٥ ، وقال تعالى ﴿ وَلَا تُمْسِكُوهُنَّ ضِرَارًا لِّتَعْتَدُوا۟ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَقَدْ ظَلَمَ نَفْسَهُۥ ﴾ البقرة: ٢٣١، وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَٱتَّخِذُوهُ عَدُوًّا ﴾ فاطر: ٦، وقال تعالى ﴿ ٱلْأَخِلَّآءُ يَوْمَئِذٍۭ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ إِلَّا ٱلْمُتَّقِينَ ﴾ الزخرف: ٦٧.

الفائدة الثانية: قوله تعالى ﴿ لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا ﴾، عداوة الأنبياء عليهم السلام متعلقة بنبوتهم كما هو واضح ، فهي مستمرة بعد وفاتهم بتوجيهها إلى دين الأنبياء وأتباعهم.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى ﴿ شَيَٰطِينَ ٱلۡإِنسِ وَٱلۡجِنِّ ﴾ ، يجوز في إعراب الشياطين أنها بدل من ﴿ عَدُوًّا ﴾ أي يقوم مقامه ويفسره ، ويجوز أيضاً النصب بفعل مقدر بنحو: عدواً أعني شياطين ..... والإضافة في العبارة من نوع إضافة الصفة الى الموصوف كما ذكر أبو حيان ، أي ان أعداء الأنبياء شياطين كلهم سواء كانوا من الإنس او من الجن ، يؤيد ذلك ان السياق يصف عدواً نباشر التعامل معه كما في قوله تعالى في الآية ﴿ فَذَرۡهُمۡ ﴾ . ولفظ الشيطان أصله شَطَنَ يشْطُن شُطُوناً إذا بَـعُـدَ ، وشطنت الدار إذا بعدت ، وبئر شَطون بعيد القعر ، والشاطِن البعيد عن الحق او الخبيث . ويُقال: شَيْطَنَ الرَّجُل وتَشَيْطَنَ ، إِذا صَارَ كالشيْطان في خبثه . وكل من بعد في الشر أي تمحض للغواية والشر والتمرد فهو شيطان ، وكل عات متمرد من الإنس والجن والدواب فهو شيطان ، ومنه شياطين العرب لجماعة معروفة من خبثائهم . والشيطان كل من بلغ غاية بعيدة في القبح والشناعة ولذلك صارت العرب تتصور الشيطان بأقبح صورة ، وقد وصف الله تعالى شجرة الزقوم بقوله ﴿ طَلۡعُهَا كَأَنَّهُۥ رُءُوسُ ٱلشَّيَٰطِينِ ﴾ الصافات: ٦٥.

الفائدة الرابعة: ﴿ يُوحِي بَعۡضُهُمۡ إِلَىٰ بَعۡضٍ زُخۡرُفَ ٱلۡقَوۡلِ غُرُورًا ﴾ ، أما الوحي فهو إلقاء فكرة حتى يتم تمييزها سواء كانت فكرة صحيحة أو فاسدة ، وسواء كان الإلقاء إلهاماً او إشارة او كتابة او غير ذلك . وينبه لفظ الوحي إلى أن إلقاء الفكرة يتضمن نوعا من الترميز او الخفاء او الإشارة البعيدة او الإيماء او سرعة التوصيل ، فإن الْوَحِيُّ: السَّرِيعُ ، وَالْوَحَى: الصَّوْتُ كما ذكر ابن فارس . وأما الزخرف فهي الزينة . وواضح أن خطاب وإعلام أعداء الأنبياء فيه ظاهر مزخرف مزين ، ولكنها زينة للخداع والإغراء لإدخال المخدوعين في باطن شديد الفساد . وأما الغرور فهو الخداع والإيهام ، أي ما له ظاهر تحبه وفيه باطن ذميم يضرك . وأصل ذلك الغر وهو الأثر الظاهر من الشئ ومنه غرة الفرس ، وأغتر بالشئ خدع به ، والمغرور المخدوع بنفسه ،

وغرّته الدنيا خدعته بزينتها . ورَجُلٌ غِرٌّ، أي: غيرُ مجرِّبٍ ، فكأن الغرور يولِّد الغفلة ويوقع المغرور فيما هو غافل عنه من الضرر . معنى ذلك أن بعضهم يزين او يزخرف الضلال لبعض ويخدعون أنفسهم بذلك . وتدبر استعمال لفظ الوحي في وصف التعاطي بين أعداء الأنبياء ، فإنه ينبه إلى استعمالهم أنواع التحريك الفكري في ترويج القول المزخرف ، كالكتابة والكلام والإشارة الخفية والواضحة وكذلك الرموز التي تجذب المخدوعين إلى فكرهم ، والتي يمكن دسها في مجالات أخرى كمقالة تأريخية او تمثيل سينمائي او حوار ثقافي . ويوجب ذلك الإنتباه إلى الجانب الرمزي او المستتر في خطاب وإعلام أعداء الأنبياء ، او بعبارة أخرى قراءة ما بين السطور ، وذلك لإعداد وسائل التعامل مع المعاني المستترة ، لوأدها قبل أن تنضج او تغيير مسارها او على أقل تقدير إعداد العدة لمواجهتها حين تقع . وواضح عدم جواز الإنخداع بالظواهر الجميلة ، ولكن يجب الدخول في الدوافع والمتعلقات ، وقد سبق بيان ذلك.

وتوجد أمثلة كثيرة من هذا النوع ، منها:

● عمليات تبرير الجرائم السياسية والمهارة في زخرفتها بحجج تهديد المصالح العليا والأمن الوطني ، بل قد تُطلى بطلاء الدين.

● تسويغ الخطاب المزدوج والكيل بمكيالين ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ يُحِلُّونَهُۥ عَامًا وَيُحَرِّمُونَهُۥ عَامًا لِّيُوَاطِـُٔواْ عِدَّةَ مَا حَرَّمَ ٱللَّهُ فَيُحِلُّواْ مَا حَرَّمَ ٱللَّهُۚ زُيِّنَ لَهُمۡ سُوٓءُ أَعۡمَٰلِهِمۡۗ ﴾ التوبة: ٣٧، وقوله تعالى ﴿ وَإِذَا دُعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ لِيَحۡكُمَ بَيۡنَهُمۡ إِذَا فَرِيقٌ مِّنۡهُم مُّعۡرِضُونَ ﴿٤٨﴾ وَإِن يَكُن لَّهُمُ ٱلۡحَقُّ يَأۡتُوٓاْ إِلَيۡهِ مُذۡعِنِينَ ﴿٤٩﴾ ﴾ النور: ٤٨ – ٤٩ .

● العمليات الإعلامية لتهوين العظائم الكبيرة ، ولتهويل أمور معينة لتمشية مآرب ظالمة من ورائها ، وكذلك سائر عمليات التحريك بفكرة حسنة ولكن يُراد بها فتح الطريق لسيئات كبيرة . ويتضمن ذلك إتقان مهارات ترويج الأكاذيب وغرس الأفكار وتلقين الجمهور وتحريك العواطف وعمليات التغطية وتشتيت الإنتباه وإثارة الذعر والمخاوف والتضييق على الإعلام المضاد وشبهها من مهارات التضليل.

● وهذا كله وغيره من الأمثلة يقع في جملة عمليات تغيير المفاهيم او غسيل الدماغ او التسميم السياسي او تبديل الذاكرة او تحويل إرادة الإنسان إلى صفحة فارغة يكتب فيها القوي ما يشاء . ويقوم خبراء التحريك الفكري بإعداد مهارات كبيرة في هذا المجال.

الفائدة الخامسة: قوله تعالى ﴿ فَذَرْهُمْ وَمَا يَفْتَرُونَ ﴾ ، أي دعهم واتركهم وما يفترون ، وليس ذلك على سبيل الغفلة عن المفتريات او ترك مقاومتها ، ولكن على سبيل المفاصلة او البراءة مما يفترون ، وتبقى أحكام الدعوة والمقاومة الفكرية قائمة . وهذا كقوله تعالى ﴿ وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ ﴾ الأنعام: ١١٠، فحين يذرهم الله تعالى في طغيانهم ، يُجري الله عليهم أيضاً قَدَرَه تعالى في استدراجهم او أخذهم بالعذاب في الدنيا وما ينتظرهم في الآخرة.

الفائدة السادسة: قوله تعالى ﴿ وَلِتَصْغَىٰ إِلَيْهِ أَفْئِدَةُ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُوا مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ ﴾ ، الصغو الميل ، وأصغيت إلى فلان إذا ملت بسمعك نحوه ، وتدبر أن الإصغاء في آية الأنعام هو إصغاء الأفئدة ، أي القلوب والدواخل . واللام في ﴿ وَلِتَصْغَىٰ ﴾، وما بعده هي لام التعليل بمعنى كي ، ويمكن أن تكون لام العاقبة والصيرورة ، كما في قوله تعـــالى ﴿ فَالْتَقَطَهُ آلُ فِرْعَوْنَ لِيَكُونَ لَهُمْ عَدُوًّا وَحَزَنًا ﴾ القصص: ٨ ، وواضح من آية القصص أن تحقيق الفعل المضارع بعد هذه اللام يمكن أن يكون مرحلياً وطويل الأمد . المهم هنا هو استعداد غير المؤمنين من الناس للإصغاء أي الإستجابة لنداء زعماء فكر الخداع المزخرف وتكوين تجمع بشري لهذا الفكر . ولكن إن زل مسلم وصغا إليها فهو إصغاء سمع وزلة قلب (أي شهوة) ، فلعله من جنس الذين ذكرهم النبي ﷺ في حديث « لا يزني الزاني حين يزني وهو مؤمن »، فإن تفاقم أمره إلى الرضا والإختيار فهو من مضمون قوله تعالى ﴿ وَإِنَّ الشَّيَاطِينَ لَيُوحُونَ إِلَىٰ أَوْلِيَائِهِمْ لِيُجَادِلُوكُمْ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ ﴾ الأنعام: ١٢١، أي إنْ

أطعتموهم بأفئدتكم . وتدبرالأفعال المضارعة بعد لام التعليل او الصيرورة: لتصغى وليرضوه وليقترفوا ، فهي ليست مجرد دفعة من الفعل وينتهي الأمر ، **ولكنها عمليات استمالة مركبة ومستمرة لكسب الإصغاء ثم المتابعة ، منها:**

- عمليات صناعة الميل والرغبة (فن الإستمالة) كي يتم الإصغاء.
- عمليات الترغيب والترهيب وشراء النفوس والذمم لتحقيق الرضا بنداء الشيطان.
- عمليات الإغواء والتضليل.
- عمليات الإعداد والتخطيط لإقتراف الآثام.
- عمليات إدامة ذلك كله وتطويره.

ثم قوله تعالى ﴿ وَلِيَقْتَرِفُواْ ﴾ أي وليكتسبوا ، والإقتراف الإكتساب حسناً كان او سيئاً ، إلا أنه في السوء أغلب . وواضح أن إصغاء الأفئدة إلى وحي الشر والرضا به يتبعه العمل بمقتضياته ولخدمته أي اقتراف الآثام.

<u>فمما يقترفه الإستبداد والطغيان</u>:

- الحرب على حقوق الإنسان وعلى المصلحين .
- احتكار النفوذ العام ، خاصة السياسي والأمني ومعظم النفوذ الإقتصادي ، وتسخير كل ذلك لإدامة التسلط والإستبداد ، خاصة وأن نهم المستبد المتسلط ليس له حدود. ويتضمن ذلك منع البديل المحتمل من النمو.
- تنمية الفساد.
- التحطيم الداخلي ، كتنمية التخلف والفقر والأزمات الكبيرة المزمنة والمتزايدة ، وذلك لإنتاج شعب منكسر وإرادة متحطمة ، وهو معنى ما ذكرناه قبل قليل من تحويل إرادة المظلومين إلى صفحة فارغة او بيضاء ، يكتب فيها القوي ما يشاء . وفي ذلك وسائل كثيرة ، من أشدها إضعاف وتفكيك النشاط العام كإفساد خدمات الكهرباء والمواصلات والإتصالات ومنظومات العمل والرواتب وخفض قيمة العملة الوطنية ، مما يكبح

الكفاءات ويشغل عامة الشعب بالمتطلبات اليومية بعيداً عن العمل للمستقبل . ويتفاقم الأمر بخطط إجهاض الأمن الداخلي وزرع الرعب والخوف عند الناس.

- إيقاد نار النزاعات والحروب.

المضامين الخفية من الفكر المضاد وعمليات تشكيل الجمع الخائض:

في ذلك نصوص عديدة توضح الحجم الكبير للمضامين الخفية في أعمال الفكر المضاد للحق والعدل:

منهـا: قوله تعالى ﴿ قَدْ بَدَتِ ٱلْبَغْضَآءُ مِنْ أَفْوَٰهِهِمْ وَمَا تُخْفِى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ ﴾ آل عمران: ١١٨ ، واضح أن الحقيقة غير المعلنة أكبر من الإشارات في كلامهم وأكبر بكثير من الخطاب المعلن . ولذلك فإن تقويم الخصم يعتمد على أمور مهمة قد تكون مخالفة للخطاب المعلن ، وقـد سـبق ذكر تقـويم الأجنبي في أواخر المبحث الثاني ، وسـيأتي المزيد إن شـاء الله تعالى.

ومنهـا: قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا فِى كُلِّ قَرْيَةٍ أَكَٰبِرَ مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُواْ فِيهَا ۖ وَمَا يَمْكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٣، المكر من البشر هو إتقان الشـر وإظهاره بغير حقيقته ، قال ابن عطية: والمكر المخاتلة والتداهي ، تقول: فلان يمكر بفلان إذا كان يستدرجه ويسوقه إلى هوة وهو يظهر جميلاً وتستراً بما يريد . ويُقال أصل المكر الفتل ، قاله ابن فورك ، فكأن الماكر بالإنسان يفاتله حتى يوقعه .اهـ من (تفسير ابن عطية / الأنفال) . وتدبر أن وظيفة المكر في البلاد يتولاها أكابر المجرمين كما هي عبارة الآية ، فوظيفة أكابر المجرمين هو التخطيط الخفي للإجرام المصحوب او المسبوق بخطاب او إعلام مزخرف لأجل التضليل . وهذا يؤكد ضرورة عدم الركون إلى الخطاب المعلن للظلمة ، بل يجب البحث عن المضامين غير المعلنة وإثارة الإحتمالات العديدة الممكنة فيها . غير أن القلة الشـريرة محاطة بكثير ممن له استعداد للمتابعة ولتشـكيل الجمع الخائـض ولتنفيـذ مشـاريع الأكابـر ، ينبه إلـى ذلك أدلة

كثيرة ، كقوله تعالى ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ﴾ الزخرف: ٥٤، فتدبر صيغة العموم في ﴿ قَوْمَهُۥ ﴾ فإن لم تكن للإستيعاب فإنها تنبه إلى نوع من الكثرة ، وقال تعالى ﴿ وَلِتَصْغَىٰٓ إِلَيْهِ أَفْـِٔدَةُ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱلْـَٔاخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ ﴾ الأنعام: ١١٣. وقال تعالى ﴿ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ﴾ ص: ٢٤. وكانت العمليات السرية في القرون الماضية يديرها عدد قليل من الناس ، فإن كانت منضبطة بالشرعية والأخلاق فلا إشكال ، وإن كانت غير منضبطة فضررها محدود نسبياً . وأما اليوم فإن الأعمال السرية تقودها مؤسسات كبيرة جداً وعالية المهارة ، فإن كانت غير منضبطة فإن الأضرار كبيرة جداً . وعلى قَدْر المكر وآثاره تكون المؤاخذة عليه عند الله تعالى ، تنبه إلى ذلك عبارة ﴿ وَمَا يَمْكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾.

وعلى أي حال فإن تفاقم الظلم والشر يُلجئ الأشرار إلى تشكيل مادة بشرية لخدمته والمشاركة فيه ، ومن وسائل ذلك:

- تضليل العامة ، وشراء او إرهاب او تقزيم القلة الواعية بوسائل عديدة ، منها الإقصاء عن أسباب التأثير والنفوذ.
- تلطيخ وتسقيط المخالفين ، وهو العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.
- التجهيل واستغلال سذاجة غير الواعين وبعض الطيبين.
- سياسة الشرارة في الهشيم لكسب او تحريك مجاميع الحطام الإجتماعي او الإقتصادي او السياسي.
- انتقاء عناصر لتدريبهم على وسائل إدامة الجمع الخائض وتنميته ، وما يتبع ذلك من تشكيل مجاميع ومؤسسات وتصنيع قادة وتجنيد واسع (ظاهر وخفي).
- التعاون مع الإمتدادات القريبة والبعيدة.

- تحريك الأزمات ونحوها من وسائل الضغط العام ، وذلك لأسباب عديدة ، منها تكثير المنضمين إلى الجمع الخائض وإشغال الآخرين وإقناع الناس أن الجمع الخائض هو المخرج الوحيد من المضايق.
- تسخير مؤسسة إعلامية كبيرة ومتفرعة مع منع الإعلام المضاد وثقافته او تصغيره او تشويهه.
- الإستعانة بالفساد الوظيفي وغيره وتوجيهه لخدمة الظلم.

ومنهـا: قوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَٱلَّذِينَ يَمۡكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمۡ عَذَابٞ شَدِيدٞۖ وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾ فاطر: ١٠، يمكرون السيئات أي يفعلونها بطريق المكر . وتدبر هنا عبـارة ﴿ وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾ ، وإدخال الضمير « هو » ، فهذه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ وكأن البوار وصف ثابت لمكرهم فلا يزول البوار بتغير العوامل الخارجية ، ومثل ذلك يُقال في نحو قوله تعالى ﴿ أَلَمۡ يَعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ هُوَ يَقۡبَلُ ٱلتَّوۡبَةَ عَنۡ عِبَادِهِۦ ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل او مبتدأً . والبوار هو فرط الكساد والهلاك ، والمبير المهلك . غير أن الذبول الذاتي او التلقائي لا يعني مجرد الإنتظار وترك العمل ، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية وما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الإستبداد . المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات ، وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية . ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة: «الإستسلام التكتيكي» لوصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة او لانتظار الذبول الذاتي .

ومنهـا: صفة الشيطان وقبيله كما في قوله تعالى ﴿ إِنَّهُۥ يَرَىٰكُمۡ هُوَ وَقَبِيلُهُۥ مِنۡ حَيۡثُ لَا تَرَوۡنَهُمۡ ﴾ الأعراف: ٢٧، فعدم رؤية جسـم الشـيطان يوجب التعويض بالمبالغة في رؤية المعاني المتصلة بالشـيطان ، فقد قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ لَكُمۡ عَدُوّٞ فَٱتَّخِذُوهُ عَدُوًّا ﴾ فاطر: ٦ ، وقال تعالى ﴿ وَلَا

تَتَّبِعُواْ خُطُوَاتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٌ ﴾ البقرة: ١٦٨، معنى ذلك أنه يجب تنمية البصيرة واكتساب المهارة في رؤية فكر الشيطان وخطابه وخطواته المحاطة بالإغراء والإغواء والتضليل . وتدبر استعمال لفظ: قبيله ، وليس: قبيلته . فإن القبيلة بنو أب واحد ، وأما القبيل ، فربما يستعمل بمعنى القبيلة ولكن الظاهر في استعماله إرادة النوع او الصنف ، أي التماثل المعنوي بصرف النظر عن التوالد والنسل ، يُقال: هذا الرجل او الكلام من قبيل ذاك ، وفي تهذيب اللغة نقل الأزهري عن أبي زيد: القبيل الجماعة يكون من الثلاثة فصاعداً من قوم شتى ، وجمعه: قُبُل .اهـ . وقال ابن سيده في المحكم: ويقال لكل جمع على شيء واحد: قبيل .اهـ . ولذلك فسر بعضهم قبيله في آية الأعراف بمعنى جنوده . وينبه ذلك إلى إسراف جنود إبليس في العمل السري واكتساب مهارات كبيرة فيه كالتجسس وإبطان غير المعلن وعمليات التضليل وغيرها من وجوه العمل الخفي . ولذلك فإن التعامل معهم بمعطيات الوجه المعلن يجب أن يقترن دائماً باحتياطات وفقاً لاحتمالات الوجه الخفي . وعدم رؤية الشيطان وقبيله ليس مطلقاً في الآية الكريمة ، بل هو مقيد بمضمون ظرف المكان المبهم في عبارة ﴿ مِنۡ حَيۡثُ ﴾ ، فلا مانع من جهة لغة النص أن توجد مواقع أخرى يمكن فيها رؤية الشيطان او رؤية قبيله ، ولذلك أنكر الإمام الشوكاني في تفسيره على من استدل بالآية على الإستغراق في عدم الرؤية . ويظهر من الحديث النبوي وأخبار الصحابة أن رؤية الإنسان لشيطان الجن ممكنة ولكنها نادرة جداً ، وأما رؤيتنا لقبيله من الإنس فواضح أنها واجبة عند وجود مواجهة بين الطرفين ، ولكن لأن الفجوات كثيرة جداً بين المعلن والخفي من سياساتهم وتصرفاتهم ، فلا ريب من إمكان وقوع أحوال عديدة من عدم رؤيتهم ، أي على حقيقتهم . وأما رؤية خطوات وفكر وسبل الشيطان وقبيله ، فهو واجب كبير كما ذكرنا . يؤيد كل ذلك قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡ ﴾ الأنفال: ٦٠، فإن الإعداد للردع او إخافة العدو مُوَجَّهٌ في الآية الكريمة إلى ثلاث فئات كما هو حكم العطف بالواو في عبارة ﴿ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡ ﴾ ،

التقدير: تُرهبون عدو الله وتُرهبون عدوكم وتُرهبون أعداءً آخرين من غير أولئك لا تعلمونهم . وقد يكون عدم العلم بهم في مرحلة ما ، سببه مهاراتهم في الخداع والكتمان ، او بسبب عداوة كامنة وقابلة للتفجر إن سنحت لها فرصة.

والخفاء في الفكرة أنواع ، منها:

- ترويج فكرة يصعب معرفة مصدرها وبعض متعلقاتها ، كما في الإشاعات.
- شعارات وعناوين خادعة وصور تمويهية وفجوات كبيرة بين المعلن والحقيقة ، تُـتخذ غطاءً او طريقاً إلى فساد باطن ، وهذا بعض ما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقْرَبُوا۟ ٱلْفَوَٰحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ ﴾ الأنعام: ١٥١. ويشمل هذا النوع أموراً كثيرة ، منها عمليات حماية الشر وتبريره بوسائل كثيرة كزخرفة المنكرات وافتعال الأزمات ومشاريع التهويل والتخويف من جانب ، ومشاريع تهوين الأمور وتطويع الإرادات والحقائق من جانب آخر . ومنها عمليات تغيير الثقافات النقية بتقديم بدائل مزخرفة ومخلوطة بما يخدع من المضامين فلا يشعر بها كثير من الناس كما لا يشعرون بالسم المدسوس في العسل . ومنها تشكيل خطوط مصنوعة او مخترقة او مخدوعة كي تكون موازية لخطوط الصلاح.
- عمليات تمويهية لصرف الإنتباه عن الظلم المكشوف.
- خطوات تحضيرية او ترويضية إعداداً لعملية كبرى ، يسير فيها كثير من الناس طوعاً إلى الهاوية.
- التجسس (وليس الرقابة) على الصديق والحليف والعدو ، خلافاً للعهد والميثاق.
- إعلان فكرة في مصدر واضح وكاتب معروف ، ولكن الخفي هي الغاية في تحريك واستدراج طرف معين إلى عملية خاسرة.
- عمليات كاملة تُـفْعل ، ولا يظهر للناس من هو الفاعل ، ولكن تظهر أمور تساعد على تشويش الفكر وتغييب المعرفة وإبقاء القضية في دائرة الغموض.

- عمليات تفعلها جهة قد تكون معروفة ، ولكن المحرك الرئيس هو جهة أخرى ، وهذا كثير في الصراع السياسي قديماً وحديثاً.

التلطيخ والتسقيط بالباطل:

قال تعالى ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ ءَامِنُواْ كَمَآ ءَامَنَ ٱلنَّاسُ قَالُوٓاْ أَنُؤْمِنُ كَمَآ ءَامَنَ ٱلسُّفَهَآءُ ۗ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلسُّفَهَآءُ وَلَٰكِن لَّا يَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ١٣، وقال تعالى ﴿ وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ ﴾ الهمزة: ١، وقال تعالى ﴿ إِنَّمَا يَفْتَرِى ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ ۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ ﴾ النحل: ١٠٥. وتدبر آية النحل هذه ، وكيف ابتدأت بأداة القصر او المبالغة «إنما» ، وتبعها الفعل: يفتري ، أي يصنع الكذب ويضطلع به ، وهو ايضا فعل دال على التجدد و التكرار . تقول العرب: يفري الفرا ويفري الفري إذا كان يجيد ما يعمل. و في الحديث في وصف عمر بن الخطاب « فلم ار عبقريا يفري فريه » . وافتراء الكذب هو تمزيق المعاني وإعادة جمعها لصناعة الكذب بمهارة . والفعل يفتري بزيادة التاء يدل على المبالغة و قيام القصد و تكلف العمل. و لمعرفة الفرق بين يفري الكذب ويفتري الكذب تدبر الفرق بين نزع وانتزع او سمع واستمع او حكر واحتكر او لقم والتقم . ومعنى ذلك أن صناعة الكذب هي صفة راسخة متجذرة فيهم . ولتأكيد كل ذلك قال تعالى ﴿ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ ﴾ وهذه الصيغة تفيد التوكيد وتصلح للحصر أيضا ، كما تفيد ثباتهم على الكذب ، فلا ريب أن صناعة الكذب وظيفة وعادة راسخة في هؤلاء وليست عارضاً طارئاً.

وتعتمد فكرة التشهير والتلطيخ على أمور ، منها:

- إثارة السخرية والإستهزاء ، وهذا الآن فن يتقنه الخائضون في حقوق الآخرين ، وقد قال تعالى ﴿ وَإِذَا رَءَاكَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوٓاْ إِن يَتَّخِذُونَكَ إِلَّا هُزُوًا أَهَٰذَا ٱلَّذِى يَذْكُرُ

ءَالِهَتَكُمْ ﴾ الأنبياء: ٣٦ ، وقال تعالى ﴿ قَالُوٓاْ أَنُؤْمِنُ لَكَ وَٱتَّبَعَكَ ٱلْأَرْذَلُونَ ﴾ الشعراء: ١١١، وذكرنا قبل قليل قوله تعالى ﴿ قَالُوٓاْ أَنُؤْمِنُ كَمَآ ءَامَنَ ٱلسُّفَهَآءُ ﴾ البقرة: ١٣.

- نشر الإشاعات ، وسيأتي ذكرها إن شاء الله تعالى.
- عمليات التنفير والإلصاق ، وهي أنواع ، منها:
  - ✔ تضليل الناس بصبغ مواقف شخص معين او مؤسسة بغير صبغتها الحقيقية وتسييرها في غير مسارها.
  - ✔ التفنن في استعمال اسلوب الهمز واللمز والنبز لإثارة التكتل المستعد للخوض.
  - ✔ إحاطة الحدث المستعمل للتلطيخ بتعليلات وتأويلات غير حقيقية ، مع المهارة في التركيز على هذه التعليلات وفي جذب انتباه العامة إليها . وكثير من الناس ينسون الحدث الأصلي ويتعلقون بالتعليلات الوهمية.
  - ✔ ربط الحدث بأمور منفصلة عنه ، ولكنها أمور تثير المشاعر وتحفز على الإستجابة غير الصحيحة.
  - ✔ إعداد اتهامات أخرى لإضافتها في الوقت المناسب.
- تظاهر جهود التلطيخ ، كالتنسيق بين المصادر الإعلامية ، وكتحريك جنود الكذب لإشاعة الفكرة بالإتصال المباشر.
- الإيقاع العملي بالخصم ، وذلك عن طريق تحريكه واستدراجه إلى عمل يدينه القانون ، وبعد ذلك تصير التهم الأخرى والإشاعات مستساغة عند كثير من الناس ، بل قد يخترقون هذا العمل لجعل قطعة منه في غاية القبح والإستهجان وهي في الظاهر مُلصقة بالخصم.

تصعيد الغلو في الدين:

الغلو هو الزيادة في مقدار الشيء او الإضافة إليه ، فهو يقابل النقص والتقصير . يُقال: غلا السعر غلاءً ، وغَالَى بالشيءِ: اشْتَرَاهُ بثَمنٍ غالٍ ، وغَالَيْتُ صَداق المرأَة أَي أَغْلَيته ، وغلا بِـرَمِيَـته غَلْوًا إذا رمى بها أقصى غايـتِه . وغلا في رأيه غُلُوّاً ، وغالى في أمره مغالاة ، أي تجاوز المقدار او

بالغ او أفرط . وتَغالَي النَّبتُ أي: ارتفع وتَمادَى في الطول ، وغلا الحَبُّ: ازداد وارتفع ، وغَلَت القِدْر غَلْياً وَغَلَيَاناً.

قال تعالى ﴿ ٱلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلْإِسْلَٰمَ دِينًا ﴾ المائدة: ٣ . فدين الله تعالى قد كمل وتم ، فلا مجال بحال من الأحوال للزيادة فيه او عليه ، وتدبر قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ لَا تَغْلُواْ فِي دِينِكُمْ وَلَا تَقُولُواْ عَلَى ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْحَقَّ ﴾ النساء: ١٧١، فلا يحل أن ننسب إلى الإسلام إلا ما نقطع يقيناً أنه حكم الله تعالى ونستطيع إقامة البراهين عليه وعلى بطلان ما يخالفه . فكل غلو للناس في دين الله تعالى فهو باطل ، وأما كلام بعضهم عن الغلو في الجهد والعمل بمعنى زيادته فهذا أمر آخر.

وللغلو في الدين أسباب ، المهم منها هنا ما يتعلق بالصراع السياسي:

- **بيئة الظلم والإستبداد:** او بيئة الحطام السياسي والإقتصادي والإجتماعي ، وذلك أن الظلم والإستبداد يقترن عادة بتغييب المرجعيات النظيفة المحايدة (الوسطية) ، وتغييب وسائل تحصيل الحقوق . وهذا كله قد يجعل المظلومين يتصرفون بردود الأفعال وبالإستجابة للتحريض . وهم يـجدون أدلة كثيرة تدعوهم إلى الإنتصار من الظلم وإلى النظال عن الحقـوق ، كنحو قوله تعالى ﴿ وَجَزَٰٓؤُاْ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا ۖ فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٤٠﴾ وَلَمَنِ ٱنتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ مَا عَلَيْهِم مِّن سَبِيلٍ ﴿٤١﴾ إِنَّمَا ٱلسَّبِيلُ عَلَى ٱلَّذِينَ يَظْلِمُونَ ٱلنَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ ۚ أُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴿٤٢﴾ ﴾ الشورى: ٤٠ – ٤٢. غير أن تغييب المرجعيات العلمية المؤهلة يمكن في كثير من الأحيان أن يجعل فَهْم المظلومين قاصراً ، ورؤيتهم للمشهد المركب جزئية ، ولكنهم يقومون بتضخيم هذا الجزء وقَطْعه عن التفاعل مع أجزاء المشهد المركب ، ثم إذا أضافوا ما يقع بأيديهم من المبررات الفقهية وألبسوها لباس الشرع ، صارت أخطاؤهم محسوبة على الدين بغير حق ، فهي غلو في الدين . وقد يحرك المستبد من يساعد المظلومين على الغلو وزيادة الغلو ، وذلك كي تصير حركتهم مكروهة ومذمومة . وهذا النوع من الغلو مُلحق

بالتقصير او الإهمال المتعمد في تحصيل أدوات فهم الشريعة ، غير أن الذنب الأكبر فيه يقع على الإستبداد.

- **الإسلام المفتعل (او الإسلام الصناعي)**: القضية هنا ليست قضية تقصير وإهمال ، ولكنها صناعة متعمدة لفتاوى ومُسَـوِّغات مُلصقة بالدين ، والغاية منها هو توظيف الدين لخدمة أهواء أحد الطرفين . وبعد صناعة هذه الفتاوى والقوانين يتلقفها الأتباع وكأنها جزء أصيل من الإسـلام . وقد وقع هـذا قديماً وحديثاً ، قال تعـــالى ﴿ أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُواْ لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُۥ مِنۢ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ٧٥ ، وقال تعالى ﴿ فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ ٱفْتَرَىٰ عَلَى ٱللَّهِ كَذِبًا لِّيُضِلَّ ٱلنَّاسَ بِغَيْرِ عِلْمٍ ﴾ الأنعام: ١٤٤، وقال تعالى ﴿ فَأَمَّا ٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَٰبَهَ مِنْهُ ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦ ﴾ آل عمران: ٧ ، تدبر في هذه الآية الكريمة عبارة ﴿ ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦ ﴾ فإن الإبتغاء يتضمن معنى الإرادة والنية ، فنية الزائغ من اتباع المتشابه هي تغيير المضمون وفتنة الناس عنه.

- **استفزاز المشاعر الدينية**: تقع أمور كثيرة تستفز مشاعر المسلمين وتثير غضبهم ، فمن الأمثلة في بلاد المسلمين الإستخفاف بالقرآن الكريم او برسول الله ﷺ ، وإعلان الرفض لمضامين إسلامية محكمة ، وفرض إقصاء الأنظمة الإسلامية بصورة معلنة ، وإشاعة منكرات أخلاقية كبيرة وشبه ذلك من القضايا . وأما الأمور الإستفزازية التي فُرضت على بلاد المسلمين من الخارج منذ الحرب العالمية إلى اليوم ، فحدث ولا حرج . والغضب لله عز وجل والغيرة على دينه وحرماته حالة طبيعية وتتناسب مع قوة الإيمان . ولكن المحمود من هذه الغيرة او الغضب هو استمرار التفاعل الداخلي المقترن بضبط النفس ، وذلك لضبط التصرف وردود الأفعال بالشرع . وتوجد نصوص كثيرة تتضمن تحريك الغيرة على الحرمات ، منها قوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَقَالُواْ ٱتَّخَذَ ٱلرَّحْمَٰنُ وَلَدًا ﴿٨٨﴾ لَّقَدْ جِئْتُمْ

شَيۡـًٔا إِدّٗا ﴿٨٩﴾ تَكَادُ ٱلسَّمَٰوَٰتُ يَتَفَطَّرۡنَ مِنۡهُ وَتَنشَقُّ ٱلۡأَرۡضُ وَتَخِرُّ ٱلۡجِبَالُ هَدًّا ﴿٩٠﴾ أَن دَعَوۡاْ لِلرَّحۡمَٰنِ وَلَدٗا ﴿٩١﴾ وَمَا يَنۢبَغِي لِلرَّحۡمَٰنِ أَن يَتَّخِذَ وَلَدًا ﴿٩٢﴾ إِن كُلُّ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ إِلَّآ ءَاتِي ٱلرَّحۡمَٰنِ عَبۡدٗا ﴿٩٣﴾ ﴾ مريم: ٨٨ – ٩٣. نقل القرطبي عن الجوهري: الْإِدُّ وَالْإِدَّةُ الدَّاهِيَةُ وَالْأَمْرُ الْفَظِيعُ ، وَجَمْعُ الْإِدَّةِ إِدَدٌ ، وَأَدَّتْ فُلَانًا دَاهِيَةٌ تَؤُدُّهُ أَدًّا . ويُقال: أَدَّنِي الأمر وَآدَنِي: أثقلني وعظم عليّ . ومنها عند اجتماع شروط الحرب العادلة قوله تعالى ﴿ وَمَا لَكُمۡ لَا تُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلۡمُسۡتَضۡعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلۡوِلۡدَٰنِ ٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَآ أَخۡرِجۡنَا مِنۡ هَٰذِهِ ٱلۡقَرۡيَةِ ٱلظَّالِمِ أَهۡلُهَا وَٱجۡعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ وَلِيّٗا وَٱجۡعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ نَصِيرًا ﴾ النساء: ٧٥ . ومنها قوله تعالى ﴿ وَلَوۡلَآ إِذۡ سَمِعۡتُمُوهُ قُلۡتُم مَّا يَكُونُ لَنَآ أَن نَّتَكَلَّمَ بِهَٰذَا سُبۡحَٰنَكَ هَٰذَا بُهۡتَٰنٌ عَظِيمٞ ﴿١٦﴾ يَعِظُكُمُ ٱللَّهُ أَن تَعُودُواْ لِمِثۡلِهِۦٓ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤۡمِنِينَ ﴿١٧﴾ ﴾ النور: ١٦ – ١٧. وقد يحصل عند أفضل الناس بعض القصور المؤقت في ضبط النفس ، وانظر مثلاً قوله تعالى ﴿ فَٱسۡتَغَٰثَهُ ٱلَّذِي مِن شِيعَتِهِۦ عَلَى ٱلَّذِي مِنۡ عَدُوِّهِۦ فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيۡهِۖ قَالَ هَٰذَا مِنۡ عَمَلِ ٱلشَّيۡطَٰنِۖ إِنَّهُۥ عَدُوّٞ مُّضِلّٞ مُّبِينٞ ﴾ القصص: ١٥، وقوله تعالى ﴿ وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوۡمِهِۦ غَضۡبَٰنَ أَسِفٗا قَالَ بِئۡسَمَا خَلَفۡتُمُونِي مِنۢ بَعۡدِيٓۖ أَعَجِلۡتُمۡ أَمۡرَ رَبِّكُمۡۖ وَأَلۡقَى ٱلۡأَلۡوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأۡسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيۡهِۚ قَالَ ٱبۡنَ أُمَّ إِنَّ ٱلۡقَوۡمَ ٱسۡتَضۡعَفُونِي وَكَادُواْ يَقۡتُلُونَنِي فَلَا تُشۡمِتۡ بِيَ ٱلۡأَعۡدَآءَ وَلَا تَجۡعَلۡنِي مَعَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٥٠. وواضح أن استفزاز المشاعر الدينية قد يؤدي إلى أمرين ، **الأمر الأول**: ردود فعل سريعة وغير مدروسة ، وقد تكون كبيرة الضرر . **الأمر الثاني**: التَحَوُّل إلى عمل طويل الأمد ، ولكنه غير منضبط بالمنهج الشرعي ولا بنوع من التوافق مع الأمة ، ويتفاقم الأمر بمحاولات غير مسددة لتوظيف نصوص الشرع لمجرد تبرير العمل ، وما يتضمنه كل ذلك من غُلُو . ومن مهارات الشر والمكر ، تعمد استعمال طرق ذكية في استفزاز الخصم ، وذلك لدفعه إلى استجابة غير مدروسة يكون هو الخاسر فيها . ولتجنب هذا النوع من الصراع يجب دائماً على السلطة

والمؤسسات إظهار الإحترام التام للإسلام بقرآنه وسنة نبيه ﷺ وبأنظمته وأحكامه ، ويجب الحذر الشديد من مجاراة بعض الدول غير المسلمة في محاكمة الإسلام وإقصاء كثير من مضامينه . وكذلك يجب على العاملين للإسلام ضبط النفس وعدم التسرع في الإستجابة للإستدراج ، كما ينبغي لهم أن يكونوا على صلة وثيقة بالمرجعيات المؤهلة.

- **معاكسة إرادة التوجيه الصحيح**: الواجب في الدين العمل لمنع الغلو ، وكذلك دعوة الغلاة من المسلمين لأجل إنقاذهم من غُلُوهم ولتقليل الضرر على الآخرين . ولكن حين تكون المغالبة في الصراع غير منضبطة بالشرع فإن أحد أطراف الصراع قد يتعامل مع الغلو بصورة توظيفية متعددة الإتجاهات ، فإنْ كان هو الذي يحتاج إلى الغلاة لمساعدته في الصراع ، فإنه يحتضن الغلاة في صفه . وإن كان يفكر في تمزيق سمعة جهة معينة ، فإنه يعمل على تصعيد الغلو في الدين ، ولكن بطريقة ماكرة خبيثة كي يتم إلصاق الغلو بالجهة التي يريد تمزيقها او التخلّص منها . وهكذا يصير الغلو بضاعة وظيفية تُـوَجه عمداً إلى خدمة الشـر . وإذا استطاع الغلو تقديم خدمات كبيرة ، فإنه يكسب حماية الحاضنة ويصير شـراً مقدساً ، مما قد يؤدي إلى حرب قاسية على كل من يقاوم الغلاة.

- قد سبق التحذير الشديد من الكلام بإسم الإسلام إلا بالحق ، وذلك في المبحث الرابع تحت عنوان «صيانة المنهج من أخطاء العاملين» ، وفي المبحث الخامس تحت عنوان «تقويم النوايا والدوافع».

الإشاعة

قال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ النساء: ٨٣ . الإشاعة: مصدر أشاعَ يُشيع ، يُقال: أشاع الخبرَ: نشرَه

وأذاعه ، أعلنه وأفشاه ، وأشاع الفوضى . ورجل مِذياع مِشياعٌ: لا يستطيع كتمانَ شيءٍ ، وقوم مذاييع . وتُطلق الإشاعة اليوم على الخبر غير المُؤكَّد الذي ينتشر في مجال معين ، والجمع: إشاعات . وكذلك الشائعة، والجمع: شائعات.

مسؤولية المؤمن في مواجهة الأقاويل غير المؤكدة:

قال تعـــالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴾ الإسراء: ٣٦ . **الفائدة الأولى**: في مفردات الآية ، أما قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ ﴾ ، فالْقَفْوُ مَصْدَرُ قَوْلِكَ قَفَا يَقْفُو قَفْواً وقُفُوّاً وهو الحركة من خلف الشيء في المكان او الزمن او المعنى ، وقد تكون الحركة تَـتُبعاً او إتّباعاً ، فمن تتبع الأثر قولنا: اقتفى أثرَ اللِّصّ: تبعه ، وهذا قريب من معنى: قَصَّ أَثَرَهُ يَقُصُّهُ: إِذَا تَبِعَهُ ، ومن الإتِّـباع المعنوي قولهم: اقتفى بفلان وتقفَّى طريقةَ فلان واقْتَفَيته إِذَا اسْتَنَّ به واحتذى مثاله وائتم به ، ويمكن أن يكون احتذاءً أي اقتفاءً بخير او بشر . والْقَفَا: وَرَاء او مؤخَّر الْعُنُق ، يُقال: تَقَفَّيت فُلَانًا واسْتَقْفَيْته ، أي أتيته مِنْ قِبَل قَفاه . وتَقَفَّيت فُلَانًا بِعَصًا فَضَرَبْتُهُ: جِئته مِنْ خَلْف . وقال تعالى ﴿ ثُمَّ قَفَّيْنَا عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِم بِرُسُلِنَا وَقَفَّيْنَا بِعِيسَى ٱبْنِ مَرْيَمَ ﴾ الحديد: ٢٧. وأما العلم بالشيء فهو إدراكه بحقيقته او بحقيقة تدل عليه ، ويشمل هـذا التعـريف العلم اليقيني والعلم الظاهر ، وقد بيناه في (تمكين الباحث) . وأما الفؤاد فهو القلب او العقل او آلة العقل في الصدر ، وربما تسـكن الروح في هـذا المكان ، قال تعالى ﴿ مَا كَذَبَ ٱلْفُؤَادُ مَا رَأَىٰٓ ﴾ النجم: ١١ . وشـواهد العربية متواتـرة في إيضاح بعض وظائف الفؤاد ، يُقال: رجل ذَكِي الفُؤادِ ، أي رجل شَهْمٌ ، ورَجُلٌ مَـثلوجُ الْفُؤادِ: إذا كان بَليدًا ، واللَّوذَعيُّ: الحديدُ الفُؤادِ ، وهو مُلْتاعُ الفؤادِ، أي: مُحْتَرِقُ الفُؤادِ من الشَّوْقِ ، ورجلٌ مَوْتانُ الفُؤادِ: غير ذَكيٍّ ولا فَهِمٍ ، ورجل ثَبت الْفُؤَاد أي ثابت الجنـان ، وَرجل مخـلوع الْفـُؤَاد إِذا كَانَ فزِعاً ، وطار فُـؤَاده شَـعاعا أي تَفَرَّقت همومه . **الفائدة الثانية**: قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ﴾ ، نهي يفيد التحريم ، وواضح أن المحرم ليس هو اقتفاء الأثر لغرض المعـرفة

والعلم ، فهذا مطلوب في أمور كثيرة جـداً ، وهو من نوع قوله تعــالى ﴿ وَقَالَتْ لِأُخْتِهِۦ قُصِّيهِ فَبَصُرَتْ بِهِۦ عَن جُنُبٍ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ القصص: ١١. وكذلك قال تعالى ﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ ﴾ الحجر: ٧٥ ، السمة العلامة ، والمتوسمون هم الباحثون عن العلامات والمتفكرون بها ، وذلك لأهميتها الكبيرة . ولكن المحرم هو اقتفاء ما ليس للإنسـان به علم بمعنى قبوله وكأنه حقيقة او الإحتذاء والإئتمام بمضمونه . وعبـارة ﴿ مَا لَيْسَ ﴾ عامة في كل ما يمكن قبوله او الإحتذاء به سواء كان خبراً او فكرة وبصرف النظر عن مدى شيوعه . ففي الآية الكريمة تحريم تصديق الشائعات وما هو من جنسها قبل التحقق من مضامينها ، سواء كان ذلك في القضايا السياسية او الأمنية او الإجتماعية او غيرها ، بل قـد يقتضي مضمون الإشـاعة المبادرة إلى تكذيبها ومقاومتها ، وسـنذكر ذلك بعد قليـل إن شـاء الله تعـــالى . وتحريم التصديق قبل التحقق ليس بمانع من اتخاذ بعض الإجراءات الإحتياطية غير العدوانية ، وهذا بحسب نوع الإشاعة والقرائن المحيطة بها . والأمر في غاية الخطورة ، فإن الظالم القوي قـد يتعامـل مـع الأوهام كحقائق ، كي يزيـد من نفوذه وسـلطانه ، ولا يكترث بظلم الآخرين ، وتوجد أمثلة تأريخية عديدة من هـذا النوع ، حصلت في الغرب والشـرق وفي بلاد المسـلمين . **الفائدة الثالثة:** عبارة ﴿ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ﴾ ، لفظ «علم» هنا عام يشمل العلم اليقيني ، وكذلك العلم الظاهر وهو ما نعلمه بحقيقة تدل عليه . معنى ذلك عدم جواز الإتباع في حال انتفاء العلم اليقيني والعلم الظاهر . وفي الفقه مواضع لا يُقبل فيها إلا العلم اليقيني ، ومواضع أخرى كثيرة يُعتمد فيها على العلم الظاهر ، وهذا من المباحث الأصولية ، وقد ذكرناه باختصار في (تمكين الباحث) .

الفائدة الرابعة: قـد يعترض بعضهم بشـرعية الإسـتناد إلى خوف المضار مع فقدان العِلْمَيْن ، اليقيني والظاهر ، كما في قوله تعـــالى ﴿ وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَانۢبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَآءٍ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْخَآئِنِينَ ﴾ الأنفال: ٥٨، والجواب وبالله تعالى التوفيق أن نبذ العهد هنا يكون حين توجد علامات وشكوك عن الخيانة ، ولا يقبل المعاهَد بإجراءات وضمانات عملية لتبديد

الشكوك والمخاوف ، فلا شك أن البقاء في العهد هو إتباع لما ليس لنا به علم ، فلا مفر من نبذه . وقريب من ذلك يُقال في قوله تعـــالى ﴿ وَٱلَّٰتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ .... ﴾ النساء: ٣٤. وفهم هذه الأمور يحتاج إلى أمرين ، الأمر الأول: معرفة أهمية العلامات كما نبهنا إليه في الفائدة الثانية . الأمر الثاني: مهارات إثارة الإحتمالات من أجل رؤية الخيارات المتزاحمة والترجيح من بينها . **الفائدة الخامسة**: قوله تعـــالى ﴿ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴾ ، تنبه العبـارة إلى أمـرين ، الأمـر الأول: أن المنع في الآية الكريمة يشـمل ما كان مسـتنده السمع او البصر او النظر العقلي (الفكرة والإستنتاجات) . الأمر الثاني ، هو ما ذكره العلامة عبد الكريم الخطيب في تفسير هذه العبارة ، قال رحمه الله تعـالى: إشـارة إلى ما للسـمع والبصر والفؤاد من قوة قادرة على اصطياد المعرفة وتحصيل العلم . إنها أجهزة قادرة على أن تمكّن للإنسان من أن يتهدّى إلى مواقع الخير ، وأن يصل إلى مواطن اليقين من كل أمر يعرض له ، إذا هو أحسن استعمال هذه الأجهزة وأصغى لندائها.. إنها أجهزة عاقلة رشيدة في كيان الإنسان العاقل الرشيد ، ولهذا جاءت الإشارة إليها بلفظ العقلاء: «أولئك» . والفؤاد: هـو القلب ، وما يتصل به من قُـوى الإدراك والشـعور. وفى قوله تعـالى: ﴿ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴾ ، إشارة إلى أن الإنسان سيُسأل عن تلك الجوارح وهـذه القـوى التي أمدّه الله تعـــالى بها ليتعرف بها إلى الحق والخير ، فإن هو عطلها أو وجهها إلى وجوه الشـر والفسـاد ، كان مسـئولاً عنها محاسـباً على تفريطه أو إفراطه فيها .اهـ من (التفسـير القرآني للقرآن).

صناعة الشائعات ومادتها من حيث الجملة:

أما صناعة الشائعات في مجال الصراع فـتعتمد على المهارة في أربعة مجالات ، **المجال الأول**: المهارة في رصد الأحداث وإعداد الفكرة التي تحقق إشاعتها غرضاً مطلوباً . **المجال الثاني**: الكذب ، سواء كان كذباً محرماً كما هو الأصل او كان إعلاماً حربياً ، وما يتضمنه من استثناءات من تحريم الكذب ، وقد سبق تفسير قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا يَفْتَرِي ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ

بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ ﴾ النحل: ١٠٥. **المجال الثالث**: الخداع والتضليل بالفكرة والشائعة ، فالتضليل غير المشروع ينبه إليه قوله تعالى ﴿ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ ﴾ القصص: ١٥، ومسالك الشيطان تمثل أكثر وأخطر عمليات التضليل . وفي الخداع المشروع في الحرب حديث جَابِر بْن عَبْدِ اللهِّ رَضِيَ اللّـه عَنْهُمَا، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « الحَرْبُ خَدْعَةٌ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما ، وهو حديث ثابت عن عدد من الصحابة عن رسول الله ﷺ ، وحقيقة خدعة الحرب أن تجعل العدو يقع في أخطاء ، بل في أخطاء محسوبة قدر الإمكان . **المجال الرابع**: المهارة في وسائل تحريك الشائعة ، منها اللقاء المباشر (الفردي والجماعي) ، ومنها شبكة الإنترنت ، ومنها الصحف والمجلات.

وتوجد أمثلة متعددة لشـائعات متبادلة في الصراع في عهد النبوة.

وأما مادة الشائعات من حيث الجملة ، فهي:

- **حقيقة مُسَيَّسَة (أي مُوَظَفة)**: كجزء من حقيقة او حقيقة مقتطعة من سياق عام فاسد ، فالغاية هي استخدام تلك الحقيقة المقتطعة للتحريك بمعزل عن المتعلقات الضرورية . ومن الأمثلة المشهورة والمتكررة التأليب على نظام سياسي مستبد ، وتُـرَوج المعلومات والإشاعات الصادقة والكاذبة عن مساوئ النظام . وقد يكون ظاهر التأليب بهدف الإصلاح ورفع الظلم لتحريك العامة ، ولكن توجد نوايا غير معلنة وإعداد لتسليط مستبد آخر ، ثم يقع التغيير ويجد الناس أن الخسائر المتراكمة أشد ضرراً ، وأن مساوئ البديل أكثر بكثير . أي أن عملية الإشاعة قد تتضمن استبعاداً متعمداً لأجزاء من الحقيقة او لإجزاء مهمة من متعلقاتها ، وهذا من مهارات التضليل . وليس معنى ذلك ترك كل عمل في الظروف المعقدة ، ولكن ينبغي أن تكون الـحركة بعـد دراسـة المشـهد بمحاوره ومتعلقاته كلها كي تكون الحركة واعية ومنضبطة.

● **حقيقة مُضخمة**: وهي حقيقة صغيرة يتم تضخيمها بالأكاذيب والنتائج غير الحقيقية ، كي ينجح ترويجها في تبرير ما بعدها . ويختلف تعبير الناس عن التضخيم بالأكاذيب والأوهام ، كالتعبير بالأكاذيب التي تُـفَعِّلُ الحقيقة وبالأكاذيب التي تحمي الحقيقة**!!** مثال ذلك حقائق صغيرة عن المنافسة والخلاف بين دولتين او مؤسستين ، ويتم تضخيمها بالمفتريات وبالأقاصيص والشواهد الخادعة ، حتى تتحول الإشاعة إلى أن تلك الدولة تخطط لتحطيم الدولة الأخرى او لتدمير اقتصادها او لتغيير قياداتها ، ويجري تأجيج الصراع حتى ينتهي بالحرب.

● **حقائق محرفة**: كإنفاق حكومي نظيف يُصبغ بإشاعات الفساد ، او جريمة حكومية يتم تبريرها بأنواع من الإشاعات الـمُسـوِّغة ، وشبه ذلك من الإشاعات التي تدور حول عمل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

● **أكاذيب بلا أصل**: وربما تتم زخرفتها او اسنادها بشواهد خادعة.

● **حقيقة ثابتة**: غير أن تفاعل الناس معهـا يحتاج إلى إشـاعة متكررة للأجزاء الغامضة منها ، كالأسباب والدوافع ، والمنافع الخفية والمآلات المحتملة.

عوامل حركة الشائعات:

تحقيق الهدف من الإشاعة ، أي تحريكها والتأثير بها ، يتطلب أموراً معينة في الإشاعة نفسها وفي بيئتها ، منها:

● **الغموض او الإبهام**: وهذا شرط في الإشاعة ، لأن الحقائق الواضحة لها منهج خاص في الحركة والتعامل ، وهو مغاير لمنهج صناعة وحركة الأخبار غير المؤكدة والأكاذيب كما هو الحال في الإشـاعات . فلا يمكن تحويل الحقيقة الواضحة إلى إشـاعة إلا بعد إخفاء وضوحها.

● **الأهمية**: وذلك أن التحريك المتعمد للإشاعة له في البداية محطات محددة ينطلق منها ، ثم يجب أن تواصل الإشاعة حركتها بين بقية المحطات بصورة تلقائية او عفوية ، وشرط التواصل التلقائي هو أن يكون لموضوع الإشاعة أهمية في الوسط الذي تتحرك فيه . مثال ذلك إشاعة عن زيادة او تخفيض الرواتب له أهمية كبيرة عند أهل المدينة ، ولكن إشاعة عن زيادة القبول في كلية الهندسة قد يكون أقل أهمية بكثير عند عامة أهل المدينة . وتتعرض الشائعة إلى تغيرات عديدة (حذف وإضافات) أثناء حركتها ، غير أن الإحتفاظ بالأهمية يستلزم المحافظة على إبراز مباشر او غير مباشر للجزء المهم في الشائعة ، سواء كان الأمر عفوياً او متعمداً.

● **الإثارة**: وذلك بأن يكون في الخبر جانب شديد الإثارة للإنتباه ، كأن يكون جميلاً او شنيعاً او غريباً وغير مألوف . وكثير من الناس يميلون إلى ترديد الغرائب والأعاجيب ونقلها إلى الآخرين . وقَـدْرٌ محدد من الزخرفة والمبالغة قد يكفي للإثارة ، لأن الإسراف في الوصف المثير قد يُفسد الإشاعة ويقلل حركتها ، ولذلك يقوم الخبراء بهذا الفن بدراسة نوع ومقدار الإثارة والمبالغة قبل إطلاق الإشاعة . ويُقارب بعض الباحثين بين الإثارة والأُسطورة . وتوقيت الإشاعة قد يؤدي تلقائياً إلى الإثارة ، وذلك حين تتوافق الإشاعة مع تهيج مشاعر الجمهور بسبب حدث معين.

● **العوامل النفسية المساعدة**: لهذه العوامل أثر كبير على حركة الشائعات ، ولذلك تضمنت النصوص الشرعية وجوب ضبط النفس او السيطرة على حركة العوامل النفسية ، كقوله تعالى ﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ﴾ المائدة: ٨ ، أي لا يحملنكم بغض قوم على أن لا تعدلوا . وقال تعالى ﴿ **إِذْ جَآءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ ٱلْأَبْصَـٰرُ وَبَلَغَتِ ٱلْقُلُوبُ ٱلْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِٱللَّهِ ٱلظُّنُونَا۠ ﴿١٠﴾ هُنَالِكَ ٱبْتُلِىَ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا۟ زِلْزَالًا شَدِيدًا ﴿١١﴾ وَإِذْ يَقُولُ ٱلْمُنَـٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ مَّا**

وَعَدَنَا ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ إِلَّا غُرُورًا ﴿١٢﴾ ﴾ الأحزاب: ١٠ – ١٢، وقوله تعالى ﴿ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ﴾ ص: ٢٦ ، الهوى هو الإنحياز بحسب رغبة النفس وبصرف النظر عن مقتضيات الحق . وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ دَآئِمُونَ ﴿٢٣﴾ ﴾ المعارج: ١٩ – ٢٣. فللعوامل النفسية أهمية كبيرة ، منها القلق والخوف ، والبغض والتحريض ، والرغبات والآمال . فالإشاعة تتحرك بسرعة إذا وافقت مشاعر كثير من الناس ، كملاقاة هواهم في الحب او البغض ، وكموافقة رغباتهم في التطلع إلى ملاذ ومخرج من الأزمات ، وكذلك حين تثير الإشاعة قلق الناس ومخاوفهم في الأحوال الصعبة . ولذلك يسهل تحريك الشائعات في أوقات الأزمات والحروب والكوارث وكثرة المظالم وشبه ذلك من الأحوال العامة ، التي قد تجعل جملة من الناس يصدقون أغرب الأساطير وأبعدها عن العقل.

● **بيئة الجهل وخفة الوزن**: ذكرنا في هذا المبحث تفسير قوله تعالى ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَٰسِقِينَ ﴾ الزخرف: ٥٤ ، وسر ذلك أن عوامل مقاومة الشائعات تكون ضعيفة في مثل هذه البيئة . ويلحق بذلك البيئة التي تضم تجمعاً كبيراً من مؤيدي التحريك العدائي ، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى ﴿ وَلَأَوْضَعُوا۟ خِلَٰلَكُمْ يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ وَفِيكُمْ سَمَّٰعُونَ لَهُمْ ۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌۢ بِٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ التوبة: ٤٧ ، وقوله تعالى ﴿ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴾ المدثر: ٤٥.

● **بين انسيابية حركة الشائعة وإعاقتها**: يعتمد ذلك على عوامل مهمة ، فهل هو مجتمع متماسك وله مرجعيات يثق بها ، أم توجد انقسامات معنوية كبيرة وحادة في المجتمع؟ وهل هي بيئة مقاومة للشائعات ، أم هي بيئة تبحث عن كل مخرج؟ وهل يوجد في البيئة عدد كبير من المنابر الواعية التي تقاوم الشائعات بحرية وأمن ، أم أن المنابر الواعية مضطرة إلى

الإنزواء؟ والمقصود بالمنابر الواعية كل مرتقًى او نافذة إلى الجمهور ، سواء كانت منابر المساجد او الإعلام او غيره . وسيتضح معنى البيئة القوية من العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

نصوص قرآنية في مواجهة الشائعات ونحوها:

ذكرنا قبل قليل تفسير قوله تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ﴾ الإسراء: ٣٦ .

وقال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣ ، واضح أن الإنكار في الآية الكريمة يقع على إشاعة الخبر قبل عرضه على الخبراء ، والإنكار على قبول الخبر قد يكون أشد بكثير . ووواضح أيضاً ضرورة وجود مرجعيات علمية تُرد إليها الشائعات والمعلومات المتعلقة بالأمن والخوف.

وقال تعالى ﴿ لَّوْلَآ إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا۟ هَٰذَآ إِفْكٌ مُّبِينٌ ﴾ النور: ١٢، واضح الزجر الشديد عن تداول الشائعات المخالفة لمقتضيات التعامل الشرعي ، والتوجيه كذلك بمقاومة هذه الإشاعات بقوة ، إلا عند قيام برهان يوجب الإستثناء من المقتضيات المذكورة ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ لَّوْلَا جَآءُو عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَآءَ ۚ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا۟ بِٱلشُّهَدَآءِ فَأُو۟لَٰٓئِكَ عِندَ ٱللَّهِ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ ﴾ النور: ١٣. والأمر ليس خاصاً بشائعات الفاحشة ، يدل على عدم الخصوص قوله تعالى بعد ذلك ﴿ يَعِظُكُمُ ٱللَّهُ أَن تَعُودُوا۟ لِمِثْلِهِۦٓ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ النور: ١٧، والمثل هو النظير المعنوي وإن كان غير مطابق.

وقال تعالى ﴿ لَّئِن لَّمْ يَنتَهِ ٱلْمُنَٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ وَٱلْمُرْجِفُونَ فِى ٱلْمَدِينَةِ لَنُغْرِيَنَّكَ بِهِمْ ثُمَّ لَا يُجَاوِرُونَكَ فِيهَآ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٦٠﴾ مَّلْعُونِينَ ۖ أَيْنَمَا ثُقِفُوٓا۟ أُخِذُوا۟ وَقُتِّلُوا۟

تَفْتِيلًا ﴿٦١﴾ ﴾ الأحزاب: ٦٠ – ٦١. أصل الرجف الحركة والإضطراب الشديد، يُقال رجفت الأرض، وأرجفوا أي خاضوا في الأخبار السيئة، والمرجفون هم الذين يوّلدون الأخبار التي يحصل بها اضطراب الناس. ولذلك فإن الآية الكريمة تنبه إلى وجود ما يُسمى اليوم بخبراء الإشاعات وخبراء التحريك، وهم ماهرون في استعمال الأراجيف في الإعلام، لتحريك الناس حركة تضرهم وتنفع أعداءهم. وذكرنا في (ثمار التنقيح) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة، ونكتفي هنا بالقول إن الآية تقتضي مواجهة المرجفين بقوة.

وقال تعالى ﴿ لَوْ خَرَجُواْ فِيكُم مَّا زَادُوكُمْ إِلَّا خَبَالًا وَلَأَوْضَعُواْ خِلَٰلَكُمْ يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ وَفِيكُمْ سَمَّٰعُونَ لَهُمْ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ بِٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ التوبة: ٤٧، الخبال الشر والفساد، وَمِنْهُ يُسَمَّى الْعَتَهُ بِالْخَبَلِ، وَالْمَعْتُوهُ بِالْمَخْبُولِ. والإيضاع هو الإسراع او السير الحثيث دون الدفع. والخلال هي الْفُرَجُ تكون بين الأشياء. وجملة ﴿يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ ﴾ حال من ضمير الفاعل في: أوضعوا، أي يطلبون لكم الفتنة، وهذه العبارة تساعد في تقدير ما يتعلق بالفعل: أوضعوا، أي أسرعوا بالإفساد بينكم وبما يصرفكم عن وجوه الخير، ووسيلة كل ذلك هي الفكرة والكلمة، يؤكد ذلك التعقيب بذكر السماعين لهم. وسمّاعون صيغة مبالغة من سامع، والضمير في: لهم، يرجع إلى المنافقين. وعبارة ﴿ سَمَّٰعُونَ لَهُمْ ﴾، تشمل من يتأثر من المسلمين بالمنافقين ويصدق كلامهم او إشاعاتهم، وتشمل كذلك من يستمع الأخبار لنقلها إلى المنافقين.

وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقُۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ ﴾ الحجرات: ٦.

ونرى من ذلك كله أن حكم الشائعات يدور على:

- التثبت والتبين من حقيقتها، ومن أهم وسائل التبين في شائعات القضايا العامة هو الرجوع إلى المرجعيات التي تقوم بالتحليل والتوجيه.

- التكذيب بها ومقاومتها.
- تقليل وإبعاد أسبابها.
- رص الصف الداخلي وبناء جدران معنوية عازلة.
- تقوية التعامل مع الشائعات بقوانين وأنظمة.

تقويم او تحليل الشائعات:

المهم هنا هو التحليل العملي ، أي الذي يساعد في توجيه الإجراءات العملية في مواجهة الإشاعات وأفكار التحريك العدائي.

- ما هو مقدار الصدق والكذب في الإشاعة؟
- هل يمكن تَـتَـبُّع مَـنْشـأ الإشاعة ، أهو اللقاءات الإنسانية المباشرة وعمليات الهمس والتناجي ، أم هي شبكة التواصل الدولي ، أم هي الصحف والمجلات المحلية او الأجنبية ، أم هي قنوات التلفاز الفضائية؟ وهل شاركت بصورة مباشرة او غير مباشرة بعض الصحف والمجلات المعروفة بمهارتها في تحريك الأفكار وفي الإشارة والتلميح إلى ما تم القرار به في مراكز النفوذ الدولي؟
- ما هي الغاية المحتملة من الإشاعة ، أهي لتمشية او منع مشروع قانون معين ، أم لتحريك عدائي ضد جهة معينة ، أم لتحطيم المعنويات أم لتلطيخ بعض القادة ، أم للتوريط في عملية كبيرة ، أم لإشغال الناس وصرفهم عن قضية أخرى ، أم أن الهدف هو تكذيب مضمون الإشاعة ، أم غير ذلك؟
- ما هي المتعلقات الخفية للشائعة ، كالآثار المحتملة والمآلات ، وهل تنطوي المتعلقات على غايات غير معلنة؟ وهل توجد أقوال او أعمال قريبة او بعيدة يمكن ربطها بالإشاعة ، وكأنها مدبرة او مدفوعة من الجهة نفسها؟
- من هو المتضرر المحتمل من الإشاعة ، ومن هو المستفيد المحتمل؟ ويشمل التحليل المتضرر والمستفيد من الآثار المستقبلية للإشاعة.

- ما هو الوسط الرئيس (أي المجال البشري) الذي انطلقت او تحركت فيه الإشاعة ، أهو الجمهور المتنوع ، أم هي طبقة وظيفية (سياسية او عسكرية او تجارية او غيرها) ، أم هي البيئة الناقمة (بيئة المظلومين والمبعدين) ، أم غيرهم؟ وما هي الأسباب والعواقب المحتملة؟
- هل توجد أهمية لتوقيت الإشاعة؟ كحدث يحتاج إلى خدمة او مقاومة ، او قضية كبيرة يحتاج المتنفذون إلى صرف الإنتباه عنها ، او غير ذلك؟
- ما هو مسار الإشاعة ، ومقادير التغيير أثناء المسار ، وذلك بالحذف والإضافة (التسوية) وبرفع او خفض إبراز الأجزاء المهمة في مضامينها؟ وهل يوجد احتمال التحريك العملياتي المتعمد؟ أم هي عوامل شخصية محضة ، كالثرثرة والحقد على شخص معين ، ومحاولة تحقيق منفعة شخصية ، وشبه ذلك؟
- هل سارت الإشاعة بلا مقاومة ، أم اصطدمت ببعض الجدران العازلة؟

مقاومة الشائعات:

- نشر الثقافة الإستراتيجية ، وتوعية الجمهور والنخب باحترام الوجهة الإستراتيجية ومقاومة كل فكرة تريد النيل منها . وكذلك التوعية العامة بالحذر من التعامل مع الأخبار والشائعات بطريقة «بادي الرأي» (أي بالرؤية الضيقة والمسطحة) ، ولكن بالأفق الواسع وبالرجوع إلى المرجعيات الرسمية وغير الرسمية.
- تأهيل المرجعيات العلمية ، الرسمية وغير الرسمية . وذلك أن المرجعيات الرسمية غير كافية مهما كثر عددها ومهما كثرت وسائلها (القنوات الفضائية وغيرها) . فلابد من تكوين نخب اجتماعية كثيرة ، مع الحرص على تقليل وإزالة التناقض الإستراتيجي بين النخب الرسمية وغير الرسمية.
- تقوية الثقة بين الجمهور والقيادة . وهذا يتطلب أموراً مهمة ، منها أولاً أن تكون القيادة جديرة بالثقة ، ومنها أن تحترم القيادة عقيدة الأمة وأن لا تجعل على نفسها حجة في هذا

المجال ، ومنها أن تعمل بجد على تقليل وإزالة أسباب الشعور بالظلم والإقصاء وسلب الحقوق ، فإن الإشاعات وسائر أنواع التحريك العدائي تسير بقوة في مواضع الحطام الإنساني.

● عمليات رصد حركة الأفكار والأراجيف ، وتتعاون عليها المؤسسات الأمنية والسياسية وغيرها ، بالإضافة إلى دور المجتمع ومؤسساته المدنية ووسائل الإعلام.

● نشر الحقائق وتفعيل قوانين وأنظمة الشفافية ، وذلك أن إخفاء وتغطية الحقائق المشمولة بالشفافية يثير الشكوك ويسمح بتمرير أنواع الإشاعات . واللوم يقع هنا كله على المؤسسات الفاسدة التي تتمرد على الشفافية.

● فضح الإشاعات التي لها وجهة عدائية ، وإن كانت غير مباشرة.

● طرق أمنية ، منها اختراق مسار الإشاعة لإفسادها او تغيير اتجاهها ، ومنها الإشاعات المضادة.

● طرق إدارية وقضائية ، كما يقتضيه قوله تعالى ﴿ لَّئِن لَّمْ يَنتَهِ ٱلْمُنَـٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ وَٱلْمُرْجِفُونَ فِى ٱلْمَدِينَةِ لَنُغْرِيَنَّكَ بِهِمْ ثُمَّ لَا يُجَاوِرُونَكَ فِيهَآ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٦٠﴾ مَّلْعُونِينَ ۖ أَيْنَمَا ثُقِفُوٓا۟ أُخِذُوا۟ وَقُتِّلُوا۟ تَقْتِيلًا ﴿٦١﴾ ﴾ الأحزاب: ٦٠ – ٦١. وقد ذكرنا تفسير الآية في (ثمار التنقيح) وفي (وجهة اللواء).

القلة المؤثرة والكثرة التابعة

بعض النصوص في القلة المؤثرة:

منها: قوله تعالى ﴿ فَلَوْلَا كَانَ مِنَ ٱلْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُو۟لُوا۟ بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْفَسَادِ فِى ٱلْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنجَيْنَا مِنْهُمْ ۗ وَٱتَّبَعَ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مَآ أُتْرِفُوا۟ فِيهِ وَكَانُوا۟ مُجْرِمِينَ ﴾ هود: ١١٦. سَمَّى الله تعالى الفضل والجوْدة «بقية» ، لأنّ الرجل يستبقي مما يخرجه أجوده

وأفضله ، فصار مثلا في الجودة والفضل . ويقال: فلان من بقية القوم ، أى من خيارهم . ومنه قولهم: في الزوايا خبايا وفي الرجال بقايا ، كما ذكر الزمخشري . ويقال: قوم لهم بقية، إذا كان فيهم خير . وذكر ابن عطية أنه قيل: بَـقِيَّـة لأن الشرائع والدول ونحوها قوتها في أولها ثم لا تزال تضعف فمن ثبت في وقت الضعف فهو بقية الصدر الأول . **وقال الزمخشري**: ﴿ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ إستثناء منقطع ، معناه: ولكن قليلا ممن أنجينا من القرون نهوا عن الفساد ، وسائرهم تاركون للنهى . وإن قلت في تحضيضهم على النهى عن الفساد معنى نفيه عنهم ، فكأنه قيل: ما كان من القرون أولو بقية إلا قليلا ، كان استثناءً متصلاً ومعنى صحيحاً وكان انتصابه على أصل الإستثناء .اهـ من (تفسير الزمخشري). ويساعد على إتصال الإستثناء وجود ضمير بعد إلا يرجع إلى المستثنى منه . فالمعنى الإجمالي: لم يكن من قبلكم من ينهى عن الفساد في الأرض إلا بقية قليلة ممن أنجينا منهم . والترف هو التوسع في التنعم المادي ، إذا كانت لذة او شهوة هذا التنعم هي التي تسوق الإنسان في مجمل تصرفاته ، وفي ذلك تنبيه إلى أن الترف في النعم يسوق إلى الإجرام.

ومنها: قوله تعالى ﴿ ٱعۡمَلُوٓاْ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكۡرٗاۚ وَقَلِيلٞ مِّنۡ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ ﴾ سبأ: ١٣ . تدبر أن «شكراً» منصوب على أنه مفعول لأجله ، أي اعملوا لأجل شكر الله تعالى . فطريق الشكر هو العمل الصالح في مختلف المجالات ، كما ينبه إليه سياق الآيات في سورة سبأ . والشكور صيغة مبالغة ، فهو من كان شُكر الله تعالى عادة عنده او سجية ، والآية صريحة في قلة عددهم ، وذلك لقلة من يشكر بالعمل كما نبه إليه ابن عاشور.

ومنها: قوله تعالى ﴿ وَإِنَّ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلۡخُلَطَآءِ لَيَبۡغِي بَعۡضُهُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٞ مَّا هُمۡۗ ﴾ ص: ٢٤. «ما» في عبارة ﴿ وَقَلِيلٞ مَّا هُمۡ ﴾ زائدة تفيد الإبهام كما ذكر الزمخشري والآلوسي ، وقال الآلوسي: ويتضمن ذلك التعجب فإن الشيء إذا بولغ فيه كان مظنة للتعجب منه فكأنه قيل: ما أقلهم .اهـ من (تفسير الآلوسي).

ومنها: قوله تعالى ﴿ وَكَانَ فِي ٱلْمَدِينَةِ تِسْعَةُ رَهْطٍ يُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ ﴿٤٨﴾ قَالُوا۟ تَقَاسَمُوا۟ بِٱللَّهِ لَنُبَيِّتَنَّهُۥ وَأَهْلَهُۥ ثُمَّ لَنَقُولَنَّ لِوَلِيِّهِۦ مَا شَهِدْنَا مَهْلِكَ أَهْلِهِۦ وَإِنَّا لَصَٰدِقُونَ ﴿٤٩﴾ وَمَكَرُوا۟ مَكْرًا وَمَكَرْنَا مَكْرًا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿٥٠﴾ ﴾ النمل: ٤٨ – ٥٠. فكانوا تسعة رهط فقط ، ولكن تدبر عبارة ﴿ فِي ٱلْأَرْضِ ﴾ ، فإنها تنبه إلى سعة فسادهم في تلك المدينة ، وكأنه فساد في القضايا العامة او الكبرى . وتدبر عبارة ﴿ وَلَا يُصْلِحُونَ ﴾ ، فإن الفعل المضارع في سياق النفي يدل على العموم ، كما هو الحال في النكرة المنفية ، ولعله لذلك قال الزمخشري: وكانوا عتاة قوم صالح عليه السلام ، وَلا يُصْلِحُونَ يعنى أن شأنهم الإفساد البحت الذي لا يخلط بشيء من الصلاح كما ترى بعض المفسدين قد يندر منه بعض الصلاح .اهـ من (تفسير الزمخشري). وقريب من ذلك يُقال في قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكَٰبِرَ مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُوا۟ فِيهَا وَمَا يَمْكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٣، فتوجد قلة من كبار المجرمين ، ولكنها مُحاطة بعدد كبير ممن له الإستعداد لمتابعتهم ، وقد سبق بيان ذلك.

ومنها: حديث ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ الله عَنْهُمَا ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: « إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . وسيأتي تفسيره بعد قليل إن شاء الله تعالى.

إعداد النخب (المرجعيات):

قال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا۟ وَكَانُوا۟ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ السجدة: ٢٤، وقال تعالى ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ﴾ المجادلة: ١١. النخب هم القلة الأكثر تأثيراً في المجتمع ، وإعدادهم أمر في غاية الأهمية في عامة المجالات الإنسانية ، كالمجال العلمي والسياسي والقانوني وغيرها . وقد ذكرنا تفسير جملة من النصوص في هذا المجال ، وذلك في فصل الوسائل ومواضع أخرى من (المنطلق) ، وذكرنا تفسير بعضها

الآخر في هذه الدراسة . ولذلك نكتفي هنا بسرد النصوص مع تنبيهات مختصرة ، وبتفسير مختصر لآية الإستحفاظ ولحديث « إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً ».

● قال تعالى ﴿ وَلَٰكِن كُونُواْ رَبَّٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمۡ تُعَلِّمُونَ ٱلۡكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمۡ تَدۡرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩. صحيح أن سياق الآية يدل على أنه خطاب للناس أن يكونوا ربانيين ، غير أن المستجيبين لهذا الخطاب هم طائفة قد تكون قليلة ، وأما الدرجات العالية من الربانية فأهلها قليلون جداً . فالعموم في الخطاب ضروري لأجل انتقاء النخبة القليلة من أهل الدرجات العالية ، وسنوضح ذلك بعد قليل إن شاء الله تعالى.

● وقال تبارك وتعالى ﴿ إِنَّآ أَنزَلۡنَا ٱلتَّوۡرَىٰةَ فِيهَا هُدٗى وَنُورٞۚ يَحۡكُمُ بِهَا ٱلنَّبِيُّونَ ٱلَّذِينَ أَسۡلَمُواْ لِلَّذِينَ هَادُواْ وَٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلۡأَحۡبَارُ بِمَا ٱسۡتُحۡفِظُواْ مِن كِتَٰبِ ٱللَّهِ وَكَانُواْ عَلَيۡهِ شُهَدَآءَ ﴾ المائدة: ٤٤. معنى الآية الكريمة أن النبيين يحكمون بالتوراة او الكتاب بصورة مطلقة او عامة ، وأما الربانيون والأحبار فيحكمون بما استحفظوا من كتاب الله ، أي على قدر جهدهم وعلمهم وقدرتهم على الشهادة على صحته . والرباني هو الذي يرب الناس ويدير مصالحهم ، فيجب عليه ان يجمع بين العلم بالشريعة والعلم بأحوال الناس وطرق سياستهم وقيادتهم . وأما الأحبار ، فواحده حبر ، واصل معناه: الأثر في حسن وبهاء ، والمحبَّر المزين . فالحبر هو من ظهرت عليه آثار وزينة العلم ، ولذلك قال المفسرون إن الأحبار هم العلماء . ويجب على الحبر إذا أراد أن يكون ربانياً أن يجمع إلى علم أحكام القضايا الفقهية ، العلمَ بقيادة الناس والأهلية لها ، ولذلك صرح بعض العلماء بأن مرتبة الرباني فوق مرتبة الحبر . ويصح عطف الربانيين والأحبار على النبيين ، وتكون عبارة ﴿ بِمَا ٱسۡتُحۡفِظُواْ مِن كِتَٰبِ ٱللَّهِ وَكَانُواْ عَلَيۡهِ شُهَدَآءَ ﴾ ، متعلقة بحكم الربانيين والأحبار دون النبيين . كما أن توسيط المحكوم لهم (أي الذين هادوا) بين الجملتين يساعد على جواز وجه آخر أيضاً ، وهو أن رفع ﴿ وَٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلۡأَحۡبَارُ ﴾ يكون بفعل محذوف يدل عليه السياق ، والتقدير: ويحكم

الربانيون والأحبار بها استحفظوا . وعلى أي وجه فإن عدم تكرار الفعل: يحكم ، ينبه إلى أن حكم الربانيين والأحبار تابع لحكم الأنبياء ومنضبط بضوابطه.

● وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ النساء: ٥٨. فلابد من تأهيل نخبة لكل واجب من فروض الكفاية ، وسيأتي المزيد عن الأهلية بعد قليل إن شاء الله تعالى.

● وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ النساء: ٥٩ . وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في أدلة إدارة السلطة من هذه الدراسة.

● وقال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡ ﴾ النساء: ٨٣. ذكر الراغب في تفسيره (في المكتبة الشاملة) أن الإستنباط: استخراج الشيء من أصله ، كاستنباط الماء من البئر والجوهر من المعدن . معنى ذلك أن استنباط الأمور التي تتعلق بالأمن والخوف يحتاج إلى خبرة واسعة في الأمن والسياسة ، بالإضافة إلى توقد الفكر.

● وقال تعالى ﴿ وَمَا كَانَ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةٗۚ فَلَوۡلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرۡقَةٖ مِّنۡهُمۡ طَآئِفَةٞ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوۡمَهُمۡ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ لَعَلَّهُمۡ يَحۡذَرُونَ ﴾ التوبة: ١٢٢.

● وقال تعالى ﴿ قَالَ ٱلَّذِي عِندَهُۥ عِلۡمٞ مِّنَ ٱلۡكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبۡلَ أَن يَرۡتَدَّ إِلَيۡكَ طَرۡفُكَۚ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسۡتَقِرًّا عِندَهُۥ قَالَ هَٰذَا مِن فَضۡلِ رَبِّي لِيَبۡلُوَنِيٓ ءَأَشۡكُرُ أَمۡ أَكۡفُرُ ﴾ النمل: ٤٠.

● وقال تعالى ﴿ فَسۡـَٔلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلذِّكۡرِ إِن كُنتُمۡ لَا تَعۡلَمُونَ ﴾ النحل: ٤٣.

● وقال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ لِلۡحَوَارِيِّـۧنَ مَنۡ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِۖ ﴾ الصف: ١٤ . وسبق أن ذكرنا أن الحواري من الناس هو

الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة ، وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري ، وقد نبه باختصار إلى هذا المعنى الجليل الإمام الأزهري في (تهذيب اللغة).

● وعَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ الله عَنْهُمَا ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: « إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . الراحلة من الإبل يُطلق على الذكر والأنثى ، وهو البعير القوي في حمل أثقال الناس وحسن السير بها في السفر ونحوه ، والتمثيل في الحديث هو للناس عموماً كما هو واضح من اللفظ ، وليس خاصاً بفئة معينة . وهذا مَـثل للإنسان الجواد الكريم الذي يمتد عطاؤه إلى خارج حدود بيته وأهله ، فهو يحمل أثقال الآخرين ويدفع عنهم ويكشف كُـرُباتهم ، فهو على درجة عالية من تحمل المسؤولية . وواضح أن عدد هؤلاء قد يقرب من واحد في المائة او أقل ، وكلما قلت درجة العطاء وتحمل المسؤولية كَثُر العدد . وتدبر خبر عَبْدِ الله بْنِ شَقِيقٍ ، قَالَ: قُلْتُ لِعَائِشَةَ: هَلْ كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُصَلِّي وَهُوَ قَاعِدٌ؟ قَالَتْ « نَعَمْ ، بَعْدَ مَا حَطَمَهُ النَّاسُ » رواه مسلم وغيره ، كأنها تريد أنه ﷺ انكسرت قوة جسده بسبب أثقال وأعباء العمل لإصلاح أمر الناس ، وهذا على النقيض من الوالي الحطمة الذي يكسر الناس ، لأنه لا يريد أن يُتعب نفسه بالصبر والتفكير والتخطيط وبعض التضحية.

بعض النصوص في الكثرة التابعة او الضعيفة:

منهـا: قوله تعـــالى ﴿ وَإِن تُطِعۡ أَكۡثَرَ مَن فِي ٱلۡأَرۡضِ يُضِلُّوكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِۚ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ وَإِنۡ هُمۡ إِلَّا يَخۡرُصُونَ ﴾ الأنعام: ١١٦. فتدبر لفظ الأرض ، فإن ظاهره هو الكرة الأرضية كلها ، أي الدنيا . ومن أدعى إرادة بلد معين فعليه بدليل تخصيص العموم . وأما عبارة ﴿ يُضِلُّوكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ﴾ ، فتنبه إلى أن مضامين الآية تتعلق بالعقائد وتوابعها . ومعنى ﴿ إِن يَتَّبِعُونَ ﴾ أي: ما يتبعون ، والظن خلاف العلم ، وهو ما لا يدركونه بحقيقته ولا بحقيقة

تدل عليه . والخرص هو الـحَزْر او التقدير بظاهر من الظواهر من غير دخول في باطن او حقيقة الحال ، ولذلك استعملته العرب كناية عن الكذب لأنه يؤدي إليه ، ويُقال: خَرَصْتُ النَّخْلَ والكَرْم ، إذا حَزَرْتَ كيل ثَمَرَه وهو معلق على النخلة او الشجرة ، وهي رؤية تقريبية وجزئية ، لأنها تنظر إلى الحجم من بعيد ، ولا تستطيع رؤية أي ضرر يؤثر على القيمة . ولذلك كان خرص الثمار من الجهة الفقهية حكماً استثنائياً وليس حكماً أصلياً . وتدبر صيغة الحصر في عبارة ﴿ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ وَإِنۡ هُمۡ إِلَّا يَخۡرُصُونَ ﴾ ، فهذا حالهم في شأن العقائد وتوابعها. والآية الكريمة واضحة أن طاعة جمهور أهل الأرض يُضل عن سبيل الله تعالى ، وذهب بعض المفسرين إلى تعليل ذلك بأن أكثر أهل الأرض كفار . وهذه علة قاصرة ، لأن العقيدة هي أحد العوامل ، وتوجد عوامل أخرى كالحكمة والأهلية والإستقامة ، وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ فِيكُمۡ رَسُولَ ٱللَّهِۚ لَوۡ يُطِيعُكُمۡ فِي كَثِيرٖ مِّنَ ٱلۡأَمۡرِ لَعَنِتُّمۡ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ حَبَّبَ إِلَيۡكُمُ ٱلۡإِيمَٰنَ وَزَيَّنَهُۥ فِي قُلُوبِكُمۡ وَكَرَّهَ إِلَيۡكُمُ ٱلۡكُفۡرَ وَٱلۡفُسُوقَ وَٱلۡعِصۡيَانَۚ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلرَّٰشِدُونَ ﴾ الحجرات: ٧ ، فهداية الجمهور المؤمن في القضايا العامة المعقدة هي بطاعة النخبة الصالحة ، ومن هذا الأصل قوله تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ النساء: ٨٣ . وإذا أردت أن تعرف سهولة تضليل الجمهور وحرف الرأي العام فانظر في كتاب (أسلحة الخداع الشامل) ، وكتاب (أحجار على رقعة الشطرنج) ومصادر أخرى كثيرة ، وسنذكر بعض الخصائص المهمة للجمهور في أواخر مبحث الشورى إن شاء الله تعالى . وتدبر سبب الإضلال في طاعة جمهور أهل الأرض ، وهذا السبب هو العلة الحقيقية التي تنطبق على كثير من المجتمعات بصرف النظر عن عقيدتهم . فأصل العلة هي عبارة ﴿ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ ﴾ ، فهم لا يتوصلون مباشرة إلى حقيقة القضية ، وكذلك لا يلتفتون إلى الحقائق الأكيدة التي تدل على حقيقة تلك القضية ، ونتيجة هذه العلة توضحها عبارة ﴿ وَإِنۡ هُمۡ إِلَّا يَخۡرُصُونَ ﴾ ، فرؤيتهم

تقديرية وجزئية ، والمصيبة أولاً في الرؤية الجزئية لأن صاحب الهوى يُكَيِّف الجزئية لما يخدم هـواه ثم يجعل التقديـرات مناسـبة لذلك ، ومن هنا كان ذنب الخراصين عظيماً ، كما في قوله تعالى ﴿ قُتِلَ ٱلْخَرَّٰصُونَ ﴿١٠﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ فِى غَمْرَةٍ سَاهُونَ ﴿١١﴾ ﴾ الذاريات: ١٠ – ١١. والمصيبة الكبرى حين تصبح الظنون والتخرصات هي الأساس الذي تقوم عليه السياسات العدائية والحروب.

__ومنهـا__: نصوص أخرى ،كقوله تعالى ﴿ أَمْ يَقُولُونَ بِهِۦ جِنَّةٌۢ ۚ بَلْ جَآءَهُم بِٱلْحَقِّ وَأَكْثَرُهُمْ لِلْحَقِّ كَٰرِهُونَ ﴾ المؤمنون: ٧٠ ، وقوله تعالى ﴿ وَمَآ أَكْثَرُ ٱلنَّاسِ وَلَوْ حَرَصْتَ بِمُؤْمِنِينَ ﴾ يوسف: ١٠٣، وقوله تعالى ﴿ وَلَقَدْ صَرَّفْنَٰهُ بَيْنَهُمْ لِيَذَّكَّرُوا۟ فَأَبَىٰٓ أَكْثَرُ ٱلنَّاسِ إِلَّا كُفُورًا ﴾ الفرقان: ٥٠ . وكذلك النصوص التي تستثني الملتزمين فقط من وصف جنس الإنسان بأوصاف تؤثر على قراره ، كقوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ دَآئِمُونَ ﴿٢٣﴾ ﴾ المعارج: ١٩ – ٢٣، إلى قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ هُم بِشَهَٰدَٰتِهِمْ قَآئِمُونَ ﴾ المعارج: ٣٣ . وكذلك النصوص المذكورة قبل قليل في القلة الصالحة ، فإنها تستلزم خلاف ذلك في الكثرة.

__من قواعد التفاعل بين القلة والكثرة في الكيان الواحد:__

● **القلة الهادية** هم المرجعيات والقادة الرسـميون وغير الرسـميين: وأدلة ذلك كثيـرة ، كقوله تعالى ﴿ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ ﴾ النساء: ٨٣ ، وقوله تعـــالى ﴿ وَٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ بِمَا ٱسْتُحْفِظُوا۟ مِن كِتَٰبِ ٱللَّهِ وَكَانُوا۟ عَلَيْهِ شُهَدَآءَ ﴾ المائدة: ٤٤ ، وقوله تعالى ﴿ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا۟ فِى ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُوا۟ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓا۟ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾ التوبة: ١٢٢، وقوله تعالى ﴿ فَسْـَٔلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ النحل: ٤٣، وقوله تعالى ﴿ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّۦنَ مَنْ أَنصَارِىٓ

﴿ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِۖ ﴾ الصف: ١٤. ومن نظر في السيرة وأحاديث الفضائل يجد أن النبي ﷺ أعطى بعض أصحابه منزلة الوزارة اوالقيادة او الإمامة ، وكانت قيادة بعضهم تشبه القيادة الرسمية في زماننا ، وبعضهم الآخر كانت قيادته اجتماعية او غير رسمية . ويجب على القيادات غير الرسمية أن تمارس وظيفتها من خلال النشاط الدعوي او الإجتماعي او الإعلامي او المؤسسات المدنية ، وينبغي كذلك أن تعرف كيف توصل الفكرة والنصيحة إلى القيادات الرسمية ، ويقتضي ذلك إعداد أنظمة التواصل المباشر بالإضافة إلى القنوات العامة كالإعلام وغيره.

● **الكثرة التابعة هم مادة العمل وجنوده:** وذلك أن القلة المؤثرة غير كافية للعمليات التنفيذية ، فلابد من تبصير الكثرة بواجباتها ومساعدتها على القيام بها بالدرجات المستطاعة من الضبط . وينبغي كذلك التعامل بحكمة مع هفوات الكثرة وشطحاتها ، وجعلها تتقبل طوعاً رد الأمور العامة إلى المرجعيات . وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِٱلۡجُنُودِ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ مُبۡتَلِيكُم بِنَهَرٖ فَمَن شَرِبَ مِنۡهُ فَلَيۡسَ مِنِّي وَمَن لَّمۡ يَطۡعَمۡهُ فَإِنَّهُۥ مِنِّيٓ إِلَّا مَنِ ٱغۡتَرَفَ غُرۡفَةَۢ بِيَدِهِۦۚ فَشَرِبُواْ مِنۡهُ إِلَّا قَلِيلٗا مِّنۡهُمۡۚ فَلَمَّا جَاوَزَهُۥ هُوَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥ قَالُواْ لَا طَاقَةَ لَنَا ٱلۡيَوۡمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِۦۚ قَالَ ٱلَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلَٰقُواْ ٱللَّهِ كَم مِّن فِئَةٖ قَلِيلَةٍ غَلَبَتۡ فِئَةٗ كَثِيرَةَۢ بِإِذۡنِ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ البقرة: ٢٤٩. ومع المنزلة المتقدمة للكثرة من الصحابة ، فقد قال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩. وفي روايات وفود العرب في عهد النبوة قصص مهمة جداً في حكمة النبي ﷺ في دمجهم بالتدريج في الكيان الإسلامي وأنظمته.

● **رفع مستوى الكثرة وتخريج من يلتحق بالنخبة**: تكون عمليات رفع المستوى في مجالين على أقل تقدير ، المجال الأول: تحصيل ما يمكن من مؤهلات القيادة وذلك لأهميته العظيمة ، فهو خطاب عام للمؤمنين ، بدليل قوله تعالى ﴿ **مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤْتِيَهُ ٱللَّهُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا۟ عِبَادًا لِّى مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ** ﴾ آل عمران: ٧٩ ، ذكرنا معنى الرباني تحت عنوان من «يصلح للقيادة» ، وفي الآية الكريمة حذف نفسره بما هو مذكور في السياق ، فإن عبارة ﴿ **وَلَٰكِن كُونُوا۟** ﴾ ، تقديرها في الظاهر: ولكن يقول للناس كونوا ربانيين بما .... غير أن كل فرد من عموم الناس يصل إلى درجة معينة ومجال معين بحسب جهده وملكاته واستطاعته ، كما ينبه إلى ذلك حديث ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ « أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » رواه مسلم والبخاري وغيرهما . المجال الثاني: رفع المستوى المهني للعمل كالطب او الهندسة او السياسة او غيرها . وبعمليات التقويم والتفاعل المتبادل بين الأشخاص ، تتم زيادة التركيز على المتفوقين لتأهيلهم لما هو أرفع مما هم عليه ، وإلحاقهم بالقلة المؤثرة او الهادية ، وذلك لتغطية مواقع الحاجة ، ولتعويض النقص في النخبة بسبب توسع الأعمال او الوفاة او تقدم العمر ، والله تعالى أعلم.

● **العموم في مرجعية النخبة**: قال تعالى ﴿ **إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا** ﴾ النساء: ٥٨ . الأمانة هي كل تكليف مادي او معنوي يتحمله الإنسان ويكون مسؤولاً عنه، والآية الكريمة عامة في الأمانات كلها ، وأعظمها المناصب وأعمال المصالح العامة . ويقتضي ذلك وضع شروط الأهلية وبأعلى المعايير لكل منصب عام ، ولأداء كل عمل ولصناعة كل

قرار ، وخاصة الأعمال التي تتصل بالمصالح العامة . والمناصب الخاصة مشمولة أيضاً . وسيأتي تفسير الآية الكريمة في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

دور المساجد في الصلة بين النخبة والكثرة:

قال تعالى ﴿ ٱللَّهُ نُورُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۚ مَثَلُ نُورِهِۦ كَمِشْكَوٰةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ ۖ ٱلْمِصْبَاحُ فِى زُجَاجَةٍ ۖ ٱلزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّىٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ مُّبَٰرَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَّا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِىٓءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ ۚ نُّورٌ عَلَىٰ نُورٍ ۗ يَهْدِى ٱللَّهُ لِنُورِهِۦ مَن يَشَآءُ ۚ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَٰلَ لِلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣٥﴾ فِى بُيُوتٍ أَذِنَ ٱللَّهُ أَن تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا ٱسْمُهُۥ يُسَبِّحُ لَهُۥ فِيهَا بِٱلْغُدُوِّ وَٱلْءَاصَالِ ﴿٣٦﴾ رِجَالٌ لَّا تُلْهِيهِمْ تِجَٰرَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ ٱللَّهِ وَإِقَامِ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءِ ٱلزَّكَوٰةِ ۙ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ ٱلْقُلُوبُ وَٱلْأَبْصَٰرُ ﴿٣٧﴾ ﴾ النور: ٣٥ – ٣٧. يتضح في هذه الآيات وغيرها دور المساجد في النظام الإسلامي ، فمن فوائد التفسير:

الفائدة الأولى: يقوم معنى الآية على ثلاثة احتمالات في إعراب عبارة ﴿ فِى بُيُوتٍ ﴾ ، **الإحتمال الأول**: أن الجار والمجرور يتعلق بما قبله ، كأن يكون التقدير: المشكاة في بيوت أذن الله أن ترفع ، وقدره بعضهم بأن المصباح في بيوت ، وقدره بعضهم بأن الإيقاد من شجرة مباركة في بيوت . **الإحتمال الثاني**: وهو الأظهر لأن الأصل استقلال الجمل التي تقوم بذاتها ، أن تكون عبارة ﴿ فِى بُيُوتٍ ﴾، متعلقة في الإعراب بما بعدها لأنه تركيب مستقل بذاته ، وتصلح أن تكون استئنافاً أي ابتداءً لكلام جديد ، والتقدير: يسبح له رجال في بيوت ، وهذا اختيار أبي حيان وغيره ، وتم تقديم الجار والمجرور لتفخيم شأن البيوت التي يُعبد فيها الله عز وجل ، وتم تأخير التسبيح في السياق للتشويق إليه وإلى أصحابه كما ذكر ابن عاشور . ونقل مكي في تفسيره وغيره القول بجعل ﴿ فِى بُيُوتٍ ﴾ خبراً مقدماً وأن المبتدأ ﴿ رِجَالٌ ﴾ ولم يعترض عليه . ولا مانع من وجود روابط معنوية بين ﴿ فِى بُيُوتٍ ﴾ وما قبلها كما بَيَّن الآلوسي وغيره ، فهي استئناف لبيان

واحد من أهم مسالك الهداية لنور الله تعالى . **الإحتمال الثالث**: واضح أن السياق لعبارة ﴿ فِي بُيُوتٍ ﴾ وما بعدها هو سياق مدح او إغراء كما هي العبارة التي نقلها مكي في تفسيره ، ويقتضي ذلك تقدير فعل او مضاف محذوف ، كأن يكون التقدير: صلوا في بيوت أذن الله ... او كونوا في بيوت او عظموا بيوتاً او شبه ذلك من التقديرات . والمدح او الإغراء بمعنى مُقَدر كثير في كلام العرب . فهذا مقارب للإحتمال الثاني في القوة ، والله تعالى أعلم.

الفائدة الثانية: عبارة ﴿ فِي بُيُوتٍ ﴾ موصوفة بأنها: أذِن الله تعالى أن تُرفع .... الخ ، فهذه صفة المساجد ، خاصة وأن بعض بيوت الناس فيها صلاة وطاعة وليس فيها رجال ، إلا أن يُعترض على ذلك بأن ترك النساء وحدهن في المسكن أمر خارج السياقات الصالحة فلا يُعتد به . والقول بأن البيوت هنا هي المساجد هو المشهور عن المفسرين . وأيضاً ، فإن أوصاف البيوت المذكورة هي الأوصاف المرادة للمساجد عموماً ، غير أن ذلك ليس بدليل على عدم مشاركة بيوت المسلمين ببعض تلك الأوصاف . وقوله تعالى ﴿ أَن تُرْفَعَ ﴾ ، أي يُرفع قدرها ، ويشمل ذلك العناية بالبناء ورفعه ، ووكذلك إعلاء وظائف المسجد . وقد ذكر العلماء أنواعاً من تعظيم المساجد كالمحافظة على طهارتها المادية والمعنوية وعدم إجراء الأعمال الدنيوية فيها.

وقد ذهب عكرمة إلى أن العبارة مطلقة في كل بيت تُقام فيه الصلاة وطاعة الله تعالى ، وكذلك ذهب أبو حيان إلى أن الإطلاق هو الظاهر . وعلى أي حال فإن بيوت المسلمين يمكن أن تقوم مقام المساجد في أحوال خاصة كما سنذكر إن شاء الله تعالى . يضاف إلى ذلك أنه ينبغي جعل بيوت المسلمين عامرة بالمعاني الجليلة ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَٱجْعَلُوا۟ بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً ﴾ يونس: ٨٧، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «البيت المفتوح» ، ونكتفي هنا بالقول بأن القبلة في العربية هي الجهة المادية او المعنوية التي يتوجه إليها الإنسان او يُقبل عليها ، ففي الآية أمر بجعل بيوتهم ذاتها قبلة ، أي يُقبل عليها الناس لأنها مفتوحة بالمعاني الجليلة الموجودة في المساجد وبالسخاء ، وهذا كما في المثل عندنا: فلان بيته مفتوح.

الفائدة الثالثة: الوضع التأريخي للمسجد وتكييفه للحاضر ، فإن مسجد المدينة في عهد النبوة كان مقراً للمؤسسة الحكومية العليا ، وكان إمام الصلاة هو القائد السياسي الأعلى ، وفي المسجد وفي الغرف المتصلة به كان يُصنع القرار السياسي والجهادي والإقتصادي والإجتماعي للدولة ، وكان التواجد في المسجد في أوقات الصلاة وحين الإستدعاء يشبه الدوام الرسمي في المؤسسة الحكومية اليوم ، من ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُوا۟ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا۟ حَتَّىٰ يَسْتَـْٔذِنُوهُ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَسْتَـْٔذِنُونَكَ أُو۟لَـٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ ۚ فَإِذَا ٱسْتَـْٔذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأْذَن لِّمَن شِئْتَ مِنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمُ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ النور: ٦٢ ، هذه الآية مطلقة في معية رسول الله ﷺ على أمر جامع سواء كان الإجتماع في المسجد او في غيره ، غير أن المسجد كان مقراً للأمور الجامعة (المصالح العامة) في كثير من الأحيان . صحيح أن حجم وعدد وظائف المؤسسات الحكومية تضخم جداً اليوم ، فلا مجال لجعلها في المسجد ، كما أن إمام المسجد والخطيب اليوم ليس له قيادة رسمية في أغلب الأحيان . ولكن يمكن للمسجد أن يكون سانداً للوظائف الحكومية الرشيدة ، وذلك بالدعوة إلى الإصلاح ومكافحة الفساد وبالتعبئة ورفع المعنويات . وهذا يوجب أمرين ، **الأمر الأول**: على الأئمة وخطباء المساجد أن يكونوا على درجة جيدة من العلم والوعي في السياسة والأعمال الحكومية ، وبعبارة أخرى يجب أن يكونوا مؤهلين للقيادة غير الرسمية أي القيادة الإجتماعية ، على نحو قوله تعالى ﴿ وَلَـٰكِن كُونُوا۟ رَبَّـٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَـٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩ ، وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في أكثر من موضع . **الأمر الثاني**: أن يوجد تواصل جيد بين القيادات الرسمية وأئمة وخطباء المساجد ، وليس التواصل لمجرد فرض التوجيهات الرسمية بلا تفاهم على علماء المساجد ، ولكن للتفاهم ولتوجيه الجهود إلى وجهة مشتركة وهي المصالح العامة ، ومن أهمها الإصلاح ومكافحة الفساد ورفع الظلم والإتجاه الإستراتيجي في بلاد المسلمين.

ولاشك أن التفاهم سيكون سهلاً وعظيم الفائدة بين الحكومة النظيفة العادلة وعلماء المساجد الداعين إلى الحق والمصلحة العامة . ولكن يضعف التفاهم حين تنقطع الصلة الشفافة بين القيادة الرسمية والقيادة الإجتماعية ، إما لكون بعض خطباء المساجد غير مؤهلين للقيادة الإجتماعية ولا يحسنون الإستجابة للمصالح العامة ، وإما لكون القيادة الرسمية غافلة جداً عن أهمية المساجد في تحريك الأفكار الصالحة وفي مكافحة الأفكار الضارة ، وإما لكون القيادة الرسمية رافضة للإصلاح ومكافحة الفساد وتريد إسكات صوت الحق والنصيحة ، وقد تريد فوق ذلك صبغ النشاط الديني بصبغة متجانسة مع المنافع الخاصة للمسؤولين ومظالمهم وكأنه مسجد ضرار!! وهذا قد يُلجئ القيادات الإجتماعية إلى زيادة الإعتماد على المجاميع الإجتماعية كبديل اضطراري للمساجد.

ويتصل بما ذكرناه قوله تعالى ﴿ **لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا** ﴾ النساء: ١١٤ ، وقد ذكرنا تفسير آية النجوى في (المنطلق) وذكرنا فوائد مهمة في المبحث السابع (القلة المؤثرة).

النخبة المؤثرة

والكثرة التابعة من الأقوال والأفعال:

ذكرنا قبل قليل القلة والكثرة من الناس ، وإذا تذكرنا ما تقتضيه نصوص القرآن والسنة من تقسيم الحسنات إلى درجات وأولويات ، وتقسيم السيئات إلى صغار الذنوب وكبارها وأكبر الكبائر ، إذا تذكرنا ذلك علمنا يقيناً أن عدداً قليلاً من الحسنات الكبيرة قد تؤدي إلى الجزء الأكبر من الآثار او النتائج الحسنة ، وأن عدداً قليلاً من السيئات الكبيرة قد تؤدي إلى الجزء الأكبر من النتائج السيئة . وتوجد نصوص شرعية تتصل بهذا الأمر ، فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « إِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ رِضْوَانِ اللهِ، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَرْفَعُهُ الله بِهَا دَرَجَاتٍ ،

وَإِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ سَخَطِ الله ، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَهْوِي بِهَا فِي جَهَنَّمَ » رواه الإمام البخاري وأحمد.

والأمر كذلك في الأعمال ، فإن عملاً واحداً قد يقع موقعاً تحصل به نتائج عظيمة . مثال من عهد النبوة الثبات والبطولة يوم بدر ، فهو عند الصحابة والمفسرين يوم الفرقان المذكور في قوله تعالى ﴿ يَوْمَ ٱلْفُرْقَانِ يَوْمَ ٱلْتَقَى ٱلْجَمْعَانِ ﴾ الأنفال: ٤١ ، ويتضح عظيم أثره من حديث عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي أَوْفَى ، قَالَ: شَكَى عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ عَوْفٍ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « يَا خَالِدُ ، لِمَ تُؤْذِي رَجُلًا مِنْ أَهْلِ بَدْرٍ؟ لَوْ أَنْفَقْتَ مِثْلَ أُحُدٍ ذَهَبًا لَمْ تُدْرِكْ عَمَلَهُ » رواه ابن حبان والإمام أحمد في (فضائل الصحابة) وإسناده صحيح ، وصححه شعيب الأرنؤوط ، وأصله في صحيح الإمام مسلم . وقريب من ذلك يُقال في الهجرة وتأسيس حكومة المدينة المنورة وبيعة الرضوان مع صلح الحديبية ثم فتح مكة ، وهكذا تجد في كل مسار عظيم أعمالاً محددة ، كان لها أعظم التأثير . وتذكر ردم ذي القرنين رحمه الله تعالى ، فإن الناس إلى اليوم ينتفعون بعزل يأجوج ومأجوج عن البشر . وواضح أن مقابلة القلة والكثرة في الأقوال والأعمال لا يلزم أن تكون قلة او كثرة عدد ، ولكن قلة او كثرة القَدْر او الجهد او الكلفة ونحو ذلك من المعاني.

وقد اتجهت المباحث التطبيقية الغربية إلى توسيع مفهوم القلة والكثرة ، من القلة والكثرة من الناس إلى القلة والكثرة من الأعمال والأقوال . وقد ابتدأ الأمر عندهم بظاهرة او قانون او مبدأ «القلة المؤثرة والكثرة الضعيفة» الذي وضعه الخبير الإيطالي: فيلفريدو باريتو ، ثم تتابع الباحثون في الكلام عنه . وحاصل ذلك أن نحو ٢٠٪ من الناس يمتلكون نحو ٨٠٪ من الأموال . ثم تظافر خبراء القيادة والإدارة في الغرب على تأييد مبدأ باريتو وفي التوسع في مجالاته ، وبعض نتائجهم تستند إلى دراسات تطبيقية ، وبعضها الآخر يستند إلى ملاحظات أهل الخبرة . وهي أيضاً نتائج تقريبية ، لأن قانون ٢٠/ ٨٠٪ صار كالأساس او الرمز عندهم ، وإن كانت النتائج

الواقعية ليست مطابقة ، ولكنها تؤكد أن النسبة الأقل من العمل او الوقت لها الأثـر الأقـوى في تحقيق النسـبة الأكبر من النتائج . فمن النتائج او الملاحظات المتفرقة في كتبهم:

- نحو ٢٠٪ من العمل او الجهد او الوقت يمكن أن يحقق نحو ٨٠٪ من النتائج.
- نحو ٢٠٪ من الكلام يمكن أن ينتج نحو ٨٠٪ من التأثير.
- مشكلات كبيرة قليلة قد تسبب معظم الإخفاقات.
- نحو ٢٠٪ من العملاء (الزبائن) يشترون نحو ٨٠٪ من قيمة المبيعات.
- النسبة الأقل من الأشرار يسببون النسبة الأكبر من الجرائم.

ولا شك أن الرقم ٢٠/ ٨٠٪ يتعذر تعميمه ، كما أن العوامل المؤثرة فيه متغيرة ، ولكن جوهر او لب القضية هو تأثير النوع او الصفة الفاعلة ، فكمية قليلة من النوع الفعال يُحدث تأثيراً كبيراً ، وهذا كما يُقال: العبرة بالنوع والكيف لا بالكم . وبعبارة أخرى فإن الأعمال والأقوال فيها أيضاً نخبة (أي قلة مؤثرة) وكثرة تابعة.

ولب هذه القضية له تطبيقات كثيرة ، منها:

- محاولة تحديد النخبة من الأشخاص والأعمال ، وذلك بتقويم أثر عمل معين وتقويم افتراضي لأثر فقدانه ، وما هي مصاعب وتكاليف تعويضه . فإن ثبتت أهميته الكبيرة فإنه من الأعمال التي تحتاج إلى عناية زائدة لإدامته وتطويره ، وإجراءات أخرى احتياطية لضمان عدم الإخلال به . ويقابل ذلك نخبة الشر والجرائم ، فإن لها الأثر الأكبر في السيئات ، وتحتاج مواجهتها إلى المزيد من الإهتمام.

- ذكرنا قبل قليل أن الكثرة التابعة من الأشخاص هم مادة العمل وجنوده ، فمن الضروري شمولهم بعمليات التبصير والتطوير . وكذلك الكثرة التابعة من الأعمال او ما يوصف بالـ ٨٠٪ ، فإن جزءًا كبيراً من هذه الأعمال ضروري لإتمام العمل وتحقيق النتائج الكلية ، ولكن ينبغي:
  - ✔ البحث عن وجود أي عمل عديم التأثير ويمكن تركه.

✔ تفعيل القاعدة العامة أن النخبة من الأعمال تُسند إلى النخبة من الأشخاص ، كما أن الأعمال التابعة تُسند إلى الكثرة التابعة . وهذه قاعدة عامة توجبها قاعدة الأهلية ، وكذلك قوله تبارك تعـــالى ﴿ أَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِي ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣ . وربما توجب الضرورة الوظيفية بعض الإستثناءات المؤقتة.

● البحث عن سبب الفارق الكبير بين القلة والكثرة ، أهو فارق الطبيعة والصلاح والجهد او الكفاءة أم هو الفساد والظلم؟ فإن قيل إن: أقل من ٢٠٪ من الناس يمتلكون أكثر من ٨٠٪ من الأموال ، او يُقال إن نسبة قليلة جداً من الناس (كبار المسؤولين ومن يتصل بهم) اشتروا معظم عقارات الدولة المعروضة للبيع ، او يُقال إن نسبة قليلة جداً لها صفة معينة تمثل معظم الذين اغتنوا بسرعة ، وغير ذلك من الأمثلة الكثيرة ، فإن هذه التحولات بين القلة والكثرة يجب أن تثير الإنتباه والبحث ، لإن التحول يمكن أن يكون بطريق الخير النافع ، ويمكن أن يكون بطريق الشر الذي تجب مكافحته ، خاصة إذا اتصل بالمال او الجاه او السلطة ، وذلك أن هذا الطريق سهل على الشيطان.

● مفهوم القلة والكثرة يحفز الإنسان للتفكير ، أهو مخدوع في ظنه أن نتائج العمل ترتبط بكامل جهده او وقته الوظيفي؟ أم أنه يفعل أشياء كثيرة غير مفيدة؟ وبعبارة أخرى ، هل يُمْكنه بمهارة التركيز والتجويد أن يحقق النتائج نفسها بنحو نصف ذلك الجهد والوقت او أقل؟ وليس ذلك لتوفير وقت للهو ، ولكن للتحسين والإضافة.

المبحث الثامن

الشورى ومجالس صناعة القرار

....

تفسير الأدلة

في فقه الشــورى

آية الشورى:

قال تعـــالى ﴿ وَمَا عِندَ ٱللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ لِلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴿٣٦﴾ وَٱلَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَٰٓئِرَ ٱلْإِثْمِ وَٱلْفَوَٰحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُواْ هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَصَابَهُمُ ٱلْبَغْيُ هُمْ يَنتَصِرُونَ ﴿٣٩﴾ ﴾ الشورى: ٣٦ – ٣٩. في الآيات فوائد كبيرة:

الفائدة الأولى: في وجوب الشورى . قوله تعالى ﴿ وَمَا ﴾ ، «ما» هذه اسم موصول مبتدأ ، وهي معـرفة من صيغ العموم ، وكذلك عبـارة ﴿ لِلَّذِينَ ﴾ معرفة وصيغة عموم متعلقة بالخبر ، أي بـ ﴿ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ ﴾. وتُنبه او تُشعر صيغة العموم بأن المعنى المتعلق محصور بها . وتوجد أمثلة كثيرة ، فتدبر الفرق بين قولك: إنهم المفسدون ، وقولك: إنهم مفسدون ، وقال تعالى ﴿ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلْمُفْسِدُونَ ﴾ البقرة: ١٢. فكأن ما عند الله تعالى ليس بخير ولا أبقى لغير المذكورين في الآيات هنا . وينبه ذلك إلى أن الأوصاف المذكورة واجبة وتستلزم او تؤدي إلى غيرها من الواجبات . ويؤكد الأمر في شـأن الشـورى ، نحو حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله ﷺ:

« كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما في سياق حديث . العِرْض هو كل ما يُحامي الإنسان عنه من حقوقه وممتلكاته المعنوية والمادية ، ويشمل ذلك رأية في نصيبه من القرار العام ويشمل أيضاً صوته الإنتخابي . ولذلك يحرم إمضار القرار في الأمور العامة إلا بتمثيل من الشركاء وتوكيل منهم ، ويجب إيجاد أفضل الآليات والأنظمة لتحقيق ذلك . وكذلك صيغة الأمر في قوله تعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ آل عمران: ١٥٩.

الفائدة الثانية: الشورى في العربية . الشور لفظ يدل على الإستخراج والعرض والفحص ، يُقال: شار العسل يَشُورُه شَوْراً: أي استخرجه من خلاياه ، وشار الدابة يشُورها إذا ركبها لعرض جودتها على المشتري ، وفلان حسنُ الـمِشْـوَار: أي حسن المخبر عند التجربة ، وشَوَّرْتُ به أي عِبْته ، وشَوَّر إليه بيده: أي أومأ ، كأشار ، واشْتار أمرُه تبين ووضَحَ ، والشَّوْر التَّجرِبة . وأشار عليه برأي وشاوره واستشاره ، وهي الشورى والمشُورة ، أي العرض والمراجعة مع الآخرين في الآراء والأفكار.

الفائدة الثالثة: الشورى هي الحاكمة في السياسات العامة. يوضح ذلك عبارة ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ ، فتدبر أن كلمة: «شورى» وقعت خبراً عن كلمة: «أمرهم» وليس عن أصحاب الأمر ، معنى ذلك أن أمرهم (بصيغة العموم) هو ما خرجت به الشورى وليس ما انفرد به رجل او طائفة ، كما أن الإخبار بالمصدر يفيد المبالغة او الإهتمام الشديد في تأسيس الأمر على الشورى . وللفرار من الإخبار بالمصدر زعم الزمخشري ومن وافقه أن التقدير: وأمرهم ذو شورى بينهم ، وهذا التقدير ليس عليه دليل كما أنه ينقل الشورى من كونها أصلاً كما هو النص إلى الإكتفاء بأدنى قدر منها . والإخبار او الوصف بالمصدر ثابت في القرآن وفي كلام العرب ، قال تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ ﴾ التوبة: ٢٨، وقال تعالى ﴿ أَوْ يُصْبِحَ مَآؤُهَا غَوْرًا ﴾ الكهف: ٤١، فتدبر هنا أنه لو كان الوصف بإسم الفاعل (أي غائراً) فإنه يدل فقط على حالة قائمة ، ويمكن أن تكون حالة عارضة تزول عما قريب ، كما تقول: فلان قائم او جالس ، وأما الوصف بالمصدر (أي غوراً)

كما هو نص الآية فإنها ليست حالة عارضة او عابرة ، بل صار الغور حقيقة ذلك الماء ، وكذلك الأمر في آية الشورى ، والله تعالى أعلم . وأيضاً فإن ضمير الجماعة في كلمة ﴿ وَأَمْرُهُمْ ﴾ يُنبه إلى أن الإلزام بالشورى يشمل الأمور العامة . وأما لو كانت العبارة: وهم يتشاورون بينهم ، لزعم بعضهم أن المهم هو حصول المشاورة ولا مانع بعد المشاورة أن ينفرد الرئيس باختيار الأمر أي القرار!!

الفائدة الرابعة: العموم في المشمولين بالشورى . فتدبر الضمير في عبارة ﴿ وَأَمْرُهُمْ ﴾، فإنه يشمل الذين استجابوا لربهم عامة ، فلا شك أن الشورى ليست مقتصرة على العمل الحكومي ، بل هي منهج عام للأمة . فصناعة القرار الحكومي العام هو ما خرجت به الشورى الرسمية وذلك للإشتراك في الحقوق . ومشاركة عامة المواطنين في الشؤون العامة وغيرها وفي تصويب وتصحيح ونقد العمل الحكومي يمكن أن يكون عن طريق الدراسة والمتابعة والإعلام ومراكز البحوث والمؤسسات غير الحكومية وسائر وسائل التواصل والتأثير . وأمر كل فرد في نفسه وماله هو أمر صاحب الأمر بعد أن يشاور عقول وخبرات الآخرين . وتوسيع دائرة المعرفة قضية في غاية الأهمية ، فإنه لم يزاحم الهدى والإيمان في طلب الزيادة إلا العلم ، فقد قال تعالى ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ طه: ١١٤. وتدبر قوله تعالى ﴿ .... فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمْ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨، وقال تعـــالى ﴿ وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾ ﴾ العصر: ١ – ٣ . بل ينبغي للإنسان أن يغتنم كل ملاحظة وكل فرصة لنيل معرفة مفيدة . وانظر في ذلك قصة الهدهد وقوله تعالى ﴿ فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍۭ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴾ النمل: ٢٢ ، وقوله تعالى ﴿ فَبَعَثَ ٱللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُرِيَهُۥ كَيْفَ يُوَٰرِى سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَٰوَيْلَتَىٰٓ أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ

مِثْلَ هَـٰذَا ٱلْغُرَابِ فَأُوَٰرِيَ سَوْءَةَ أَخِى فَأَصْبَحَ مِنَ ٱلنَّـٰدِمِينَ ﴾ المائدة: ٣١ . ولذلك ذكرنا في تفسير آية النجوى أنه ينبغي لكل مؤمن أن يكون ضمن مجموعة صغيرة (مجلس مصغر) ، والغرض منه صناعة الأفكار وتنقيحها ثم العمل بها في مجالات النجوى المستثناة ، كما في قوله تعالى ﴿ لَّا خَيْرَ فِى كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَـٰحٍ بَيْنَ ٱلنَّاسِ ﴾ النساء: ١١٤ . ويُروى أن المأمون سُئل عن ألذ الأشياء ، فقال: التنزه في عقول الناس.

الفائدة الخامسة: حرية الشورى العامة او غير الرسمية ، فقوله تعالى ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ ، عام في المؤمنين . معنى ذلك أن حرية التعبير تشمل المناقشة العلنية للقضايا العامة وممارسة عملية النقد المنهجي لها ، ويمكن أن يكون ذلك في وسائل الإعلام والتواصل المتنوعة ، وهذا من مضامين النصيحة ، وينبغي إتقانها بأن يتحقق الناصح من أمره ، وكذلك يفترض الناصح نفسه مكان من ينقده او ينصحه . ولا يُستثنى من ذلك في الأمور العامة إلا القضايا التي ينص قانون على أنها سرية او شخصية . والقضايا السرية هي في الغالب قضايا المخابرات وبعض قضايا الأمن والدفاع ، والقضايا الشخصية مثل إجراء وظيفي بسبب مرض الموظف ، وقد لا يحب المريض أن يكشف مرضه أمام زملائه إذا كان ذلك غير مؤثر على المصلحة العامة . وأما إضفاء السرية على بعض الإجراءات بلا مستند قانوني ، ولكن بأمر الوزير او المدير ، فلا قيمة له وهو من طرق الفساد الوظيفي.

الفائدة السادسة: في مجال الشورى ، تدبر عبارة ﴿ وَأَمْرُهُمْ ... ﴾ ، فإن ظاهرها العموم في أمرهم ، وكذلك قوله تعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ آل عمران: ١٥٩، فإن ظاهره العموم في الأمر . ولا يُحمل ظاهر العموم على عمومه إلا بعد البحث في القرائن ، وتوجد هنا قرائن عظيمة:

- الأحكام الشرعية عند المسلمين غير خاضعة للشورى في ثبوتها للمسلمين ، ولكن في طرق خدمتها وتطبيقها . وفي ذلك نصوص صريحة كثيرة ، منها قوله تعالى ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا

﴿ يُؤۡمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيۡنَهُمۡ ثُمَّ لَا يَجِدُواْ فِيٓ أَنفُسِهِمۡ حَرَجٗا مِّمَّا قَضَيۡتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسۡلِيمٗا ﴾ النساء: ٦٥، وقوله تعالى ﴿ فَنَسُواْ حَظّٗا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغۡرَيۡنَا بَيۡنَهُمُ ٱلۡعَدَاوَةَ وَٱلۡبَغۡضَآءَ إِلَىٰ يَوۡمِ ٱلۡقِيَٰمَةِ ﴾ المائدة: ١٤، وقوله تعالى ﴿ شَرَعَ لَكُم مِّنَ ٱلدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِۦ نُوحٗا وَٱلَّذِيٓ أَوۡحَيۡنَآ إِلَيۡكَ وَمَا وَصَّيۡنَا بِهِۦٓ إِبۡرَٰهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰٓۖ أَنۡ أَقِيمُواْ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُواْ فِيهِ ﴾ الشورى: ١٣.

- الثوابت الإنسانية كالصدق والعدل والإتقان ومكافحة الظلم والفساد ، هذه الثوابت موجودة كلها في القرآن والسنة ، وتُـعَد بوضعها الإجمالي من المفاهيم المشتركة بين الناس . فمجال الشورى هو التفنن في خدمة هذه الثوابت ، وأما التشريعات النيابية المناقضة صراحة لهذه الثوابت ، فهي برهان على فساد العمل النيابي وعدم أهليته.
- فيما عدا ذلك فإن الأمور العامة خاضعة للشورى ، كالأمور التنفيذية في السياسة والإقتصاد والقضاء وغيرها.
- الشورى في خدمة الأحكام الشرعية قد تسلك سبلاً عديدة ، منها:
  - ✓ أسباب ووسائل التدرج في التطبيق الشرعي.
  - ✓ الإتفاق على صيغة نهائية او توافقية في بعض الأحكام المتشابهة.
  - ✓ تشريع وإقرار وسائل خدمة الأحكام الشرعية ، كالأعمال التمهيدية والبنية التحتية ووسائل حماية الأنظمة الشرعية ، وطرق مكافحة الهدم والفساد . وقد بينا جملة من ذلك في (المنطلق).
  - ✓ تقرير الضرورات العامة ، الحاضرة والمتراخية ، وما تتطلبه من أنظمة وقوانين. وقد بينا هذه الضرورات في (المنطلق).
  - ✓ إقرار او رفض ما يحتاج إلى موافقة نيابية من السياسات الوقائية.

الفائدة السابعة: وظائف شورية غير المجالس النيابية وشبهها . فإن التشاور يتضمن تحفيز الأعضاء على التفكير ، فهي عملية إخراج أفكار الآخرين وما يتبع الإخراج من عمليات فحص

الفكرة وإنضاجها وتنقيحها وعرضها ثم الإنتفاع بها ، ووسائل الشورى كثيرة . فلا ينبغي أن تقتصر المشاورة على أدنى درجات العرض ، كالتبادل شبه العفوي للأفكار لمجرد إظهار الإحترام وإشعار الجميع بأهميتهم . فهذا أمر مطلوب ، ولكن ينبغي الإرتقاء إلى درجة أخرى ، أي بعملية هادفة للتدريب على خمسة أمور ، **الأمر الأول**: صناعة الفكرة وما يحتاجه ذلك من معرفة الغاية ومحاولة تلبية خدمتها . **الأمر الثاني**: إنضاج وتنقيح الفكرة لتلبية متطلبات الإتقان . **الأمر الثالث**: كسب عقول الآخرين بالمشاورة وطلب النصيحة كي تتكامل الفكرة . **الأمر الرابع**: هل يمكن إجراء تجربة محدودة ؟ **الأمر الخامس**: وسائل ترويج الفكرة وتحويلها إلى عمل . وينبغي للقادة والمدراء الإجتهاد في تنفيذ ذلك ، **فمن الوسائل المحتملة**:

- عقد لقاءات منتظمة لتبادل الأفكار وللتشجيع على تنقيحها.
- إعداد صندوق الأفكار والمقترحات.
- دعوة من له مهارة عالية في التشخيص والإنتقاء لحضور اللقاءات وفي فرز محتويات الصندوق.
- أن يُطلب من الأعضاء إعداد أفكار للتحسين والتطوير.
- أن يُطلب من بعض الأعضاء إنضاج وتنقيح أفكار محددة.
- تشجيع التفكير لتحسين مجال العمل ، كوسائل التحفيز والمكافآت وتوفير الوقت للتفكير ، وقد ذكرنا كثيراً من التفاصيل في الكلام عن التغيير والإبتكار من كتاب (المنطلق).
- عمليات إستطلاع الآراء ، ويمكن أن تكون عامة او خاصة بجمهور معين ، كما ينبغي أن تقترن بالنصيحة ، أي عرض الموضوع على الجمهور المعين قبل الإستطلاع وبوسائل متنوعة وتبصيره بالمعطيات والأسباب والمنافع والمضار ، ومكافحة رسائل الخداع والتضليل ، ثم فحص مقدار وصول المعطيات المهمة إلى الجمهور ومقدار تفاعله معها . وبعد ذلك يمكن القيام بالإستطلاع مع إدخال بعض المعطيات المهمة فيه ، مما يُسَهِّل تقويم جدوى الإستطلاع . وعمليات توجيه او تسديد او صناعة الرأي العام تقوم على

التمهيد بوسائل التأثير والإثارة والإقناع ، ولكن قد تستند إلى الحقائق او إلى كثير من الخداع والتضليل . وأما استطلاع الرأي العام بلا تمهيد ولا تفهيم ، فهو أضعف بكثير من عرض قضية معقدة على مجلس النواب وطلب قرار سريع بلا دراسة ولا مداولة.

الفائدة الثامنة: تنبيه إلى قواعد تشكيل مجالس الشورى . فإن مجالس صنع القرار ، سواء سميتها بمجالس النواب او مجالس الشورى ، او كانت مجالس تنفيذية ، فإن سياقها الصحيح يتضمن المواد الشرعية لتأسيس المجلس ، وشروط الأهلية لعضويته ، وتتناسب الشروط مع وظائف المجلس ، وفرص متكافئة للتنافس والبحث عن الأفضل ، وأنظمة شرعية تحكم العمل ، وأنظمة تقويم ومحاسبة فعّالة . وأما حين تكون السياقات غير محكمة والفرص غير متكافئة والأنظمة منحازة او فضفاضة والمحاسبة غير فعّالة ، فإن العملية لعبة حقيقية (وفقا لمفهوم اللعبة عند المسلمين) ، وتخضع لقوانين الصراع وليس لقوانين الشراكة.

آية آل عمران:

قال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩، من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية ، فاللين ضد الصلابة والقسوة . والفظاظة جفوة وخشونة المعاشرة بالقول والفعل فهو خُلُق او تصرف يوهن الصلة . وغلظة القلب قسوته وتصلبه فلا يتأثر بمشاكل الآخرين ولا يتفاعل مع مشاعرهم وأحوالهم ، وواضح أن الفظاظة تنشأ من غلظة القلب . وأَمر غَلِيظٌ: شَـدِيد صَعْب ، ومنه قوله تبارك وتعالى ﴿ وَأَخَذْنَ مِنكُم مِّيثَٰقًا غَلِيظًا ﴾ النساء: ٢١. والإنفضاض التفرق.

الفائدة الثانية: في معنى الآية ، فالفاء في بداية الآية تربط معنى الآية بما قبلها من ذِكر زلة بعض الصحابة في غزوة أُحد ، أي: برحمة من الله تعالى لِنت لهم بعد أن حصل من بعضهم ما حصل فلم تُعَنِّف ولم تعاقب وإن كان الذنب واضحاً معلوماً ، ولو كنت جافياً لا تكترث باجتماعهم او تفرقهم بسبب تصلب القلب وعدم تفاعله مع أحوالهم ومشاعرهم ، لو كنت كذلك لتفرقوا عنك حتى لا تجد أحداً حولك . وينبغي بعد ذلك تحويل سجية الرفق ولين الجانب إلى تصرفات يمكن ضبطها وتكرارها ، كما في عبارة ﴿ **فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ** ﴾ ، فالعفو عن الإنسان في عملٍ ما ، هو ترك عقوبته وعدم مؤاخذته ، ويُستعمل أيضاً بمعنى تخفيف الإلزام بتكليف معين لتقوية إلتزام آخر وبصرف النظر عن أي ذنب سابق ، وسيأتي بعد قليل حديث بهذا المعنى إن شاء الله تعالى ، المهم هنا أن صيغة الآية الكريمة: أمْـرٌ في سياق الإثبات ، فهو مطلق العفو من غير تحديد مقادير إلا بدليل ، ويمكن أن تتفاوت درجاته بحسب المقام ، فمحو الوزر يكون من الله تعالى ، ثم يمكن لرسول الله ﷺ ولمن يقتدي به من القادة وبحسب المقام كما ذكرنا أن يعفو عن الملامة والتثريب او يعفو عن العقوبة او غير ذلك من المتعلقات ، وذلك أن مطلق العفو يقبل التبعيض كما في حديث « قَدْ عَفَوْتُ عَنْ صَدَقَةِ الخَيْلِ وَالرَّقِيقِ ، فَهَاتُوا صَدَقَةَ الرِّقَةِ » رواه الترمذي وابو داود وغيرهما وصححه الألباني ، والرِّقة هي الفضة . وأما الإستغفار لهم فإنه يُوَلِّد عند القائد محبتهم والحرص عليهم ، وأما مشاورتهم في الأمر فتجعلهم يندفعون في الإلتزام لأنهم طرف في صناعة القرار وتجعل القائد يعرف قُدُراتهم ودوافعهم . وتدبر حرف الفاء في بداية عبارة ﴿ **فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ** ﴾ ، فإن هذه الفاء تدل على التفريع او الترتيب المعنوي بين ما قبلها وما بعدها ، بمعنى أن جمعهم على اتجاه واحد يتطلب الحلم والعفو والتودد إليهم . وبعكس ذلك فإن الفظاظة والغلظة تؤدي إلى تفرقهم وإنفضاضهم عن الإتجاه العام . وهذا كما قيل: إن النفوس جُبلت على حب من أحسن إليها وبغض من أساء إليها . وقال العلامة عبد الكريم الخطيب: فإذا استوت جماعة المسلمين على تلك الصورة الكريمة ، فلم يكن فيها مذموم أو مطرود ، ولم ينتظم فى عقدها النظيم معطوب أو

مقهور ، كانت جميعها قلباً واحداً ومشاعر واحدة ، تتحرّى خير الجماعة وتنشد أمنها وسلامتها ، وهنا يجيء ثالث الأسس فى مكانه الصحيح: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ فتعطى المشورة ثمرتها الطيبة ، التي هى خلاصة ما فى القلوب من خير ومنخول ما فى العقول من رأى .اهـ من (التفسير القرآني للقرآن) . بقي التنبيه إلى أن سياق الآية عام في الأمة ، في ما ينبغي لهم من لين ورحمة ، وليست الآية خاصة في التعامل مع من أذنب.

الفائدة الثالثة: خطأ من ظن أن الشورى في المصالح العامة غير ملزمة . فقد زعم قوم أن الشورى غير ملزمة للقائد في الأمور العامة!! ويحتج بعضهم بعبارة ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩، فزعم بعضهم أنه يحق للقائد أن يعزم على ما يشاء بعد المشاورة ، علماً أن سياق الآية الكريمة هو سياسة الأمة!! فهي مزعمة ضعيفة جداً لأنها مبنية على احتمال من جملة احتمالات ، ومن روائع كلام الإمام الشافعي أنه يسقط الإستدلال مع قيام الإحتمال ، وآية آل عمران ليس فيها ما يشير إلى أنه يعزم على ما أنفرد به ، بل فيها نقيض ذلك لأن الإنفراد بالرأي عن الجماعة هو نوع من الفظاظة والغلظة ، وسياق الآية يوجب اجتناب ذلك ، وقال تعالى ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢١٦﴾ ﴾ الشعراء: ٢١٥ – ٢١٦ ، فتدبر أن البراءة في حال المعصية تكون من عملهم وليس منهم . ويؤكد سلطة الشورى في الحقوق العامة أنه يحرم التصرف في حقوق الآخرين إلا بتخويل شرعي ، فعن ابْنِ عُمَرَ ، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِمِنًى « فَإِنَّ اللهَّ حَرَّمَ عَلَيْكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ وَأَعْرَاضَكُمْ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا » رواه البخاري وغيره ، وكان ذلك يوم النحر . ومثله حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره . وباختصار فإن أهل الشورى إذا كانوا شركاء في الحق ، فلا يحل الإستبداد بالأمر دونهم ، وأما إذا كانوا موظفين عند صاحب

الحق كما هو حال الشركات الخاصة ، فهنا قد يصح لصاحب الحق أن يستمع إلى عماله ثم يفعل ما يرى هو أنه أصح.

الفائدة الرابعة: من طرق إنضاج الفكرة بالشورى . فمن فوائد الشورى فسح المجال لتنقيح النظر بمشاورة أهل العلم والخبرة ، وقد قيل: إن العاقل من كسب عقول الآخرين ، ويُقال أيضا: فكر أكثر من مرة قبل اتخاذ القرار ، بل يمكن القول: إنك إذا أعطيت فترة شهر لقرار نهائي فإنك في كل يوم يمكن أن تنتبه إلى شيء جديد . ومن الوسائل المفيدة عند اختلاف المتشاورين عدم الإقتصار على ما يقدمه كل واحد من حجج لرأيه ، ولكن ينبغي ممارسة عملية الإحتجاج للآراء الأخرى ، بما في ذلك الإحتجاج لرأي المخالفين ، والمقصود بذلك تقليل الإنحياز وإعطاء الخيارات حقها كاملاً كي يصل المشهد إلى أعلى درجة من التكامل قبل اتخاذ القرار . وينبغي أن تكون هذه الممارسة سلوكاً وظيفياً يتعهد به الأعضاء ، ويؤدَّى بإتقان يُحاسَب عليه ، ولكن بطريقة معتدلة ومنضبطة كي لا يُربك عمل مجلس الشورى . ولذلك فإن بعض الإطالة في التداول وتكرار النظر ، فإنما هي فترة مراجعة وليست فترة كسل وتأجيل ، وهي ضرورية لتقليل الخطأ وكشف الواقع المركب وإعداد خطة شاملة لتفعيل القرار والنجاح فيه بإذنه تعالى.

الفائدة الخامسة: قضية الفصل بين السلطات . فقد تنبه آية آل عمران إلى أمر مهم ، فإن ضمير المتشـاورين ضمير جماعة ، ثم قال تعـالى ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ بضمير المفرد ، وهذا قد ينبه إلى الفصل بين سلطة صنع القرار وسلطة التنفيذ ، ويقتضي ذلك تشكيل مجموعة صنع القرار ، ويكون شغلها الشاغل هو التفكير بالنوازل او الأمور الجامعة او الأولويات العالية ، ووظيفة التفكير هنا ليس فيها إنابة بعد الإنتصاب لها . وأما التنفيذ فهو وظيفة القائد بالإضافة إلى مشاركته في صنع القرار ، وهذا يستلزم وجود من يساعده في التنفيذ وينوب عنه ؛ وإفراد الضمير يفتح باب إطلاق طاقات كل عضو في ابتكار الوسائل والمهارة فيها لأن المغالبة مطلوبة منه . وواضح أن سلسلة القيادة فيها حلقات كثيرة تتباين في الحجم والخصائص ، وذلك بحسب وظيفة فريق العمل ، والله تعالى أعلم.

حديث التطاوع:

عَنْ أَبِي مُوسَى الْأَشْعَرِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَهُ وَمُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ، فَقَالَ « يَسِّرَا وَلَا تُعَسِّرَا ، وَبَشِّرَا وَلَا تُنَفِّرَا ، وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما.

وفي حديث آخر عن الإمام الزُّهْرِيِّ قَالَ: ثُمَّ إِنَّ رَسُولَ اللهَّ ﷺ بَعْدَمَا هَاجَرَ وَجَاءَ الَّذِينَ كَانُوا بِأَرْضِ الْحَبَشَةِ ، بَعَثَ بَعْثَيْنِ قِبَلَ الشَّامِ ، فَأَمَّـرَ رَسُولُ اللهَّ ﷺ عَلَى أَحَدِ الْبَعْثَيْنِ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ وَأَمَّـرَ عَلَى الْبَعْثِ الْآخَرِ عَمْرَو بْنَ الْعَاصِ ، فَلَمَّا كَانَ عِنْدَ خُرُوجِ الْبَعْثَيْنِ دَعَا رَسُولُ اللهَّ ﷺ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ وَعَمْرَو بْنَ الْعَاصِ فَقَالَ لَهُما: «لَا تَعَاصَيَا » رواه عبد الرزاق مرسـلاً . وفي عبـارة التطاوع والنهي عن التعاصي فوائـد عظيمة ، منها:

الفائدة الأولى: الطَّوع نقيض الكَـرْه ، والطاعة هي الإنقياد الطوعي . ولذلك أنكر الله تعالى على من كانت نيته على خلاف قوله بالطاعة ، كما في قوله عز وجل ﴿ وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُواْ مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَآئِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْرَ ٱلَّذِى تَقُولُ ۖ وَٱللَّهُ يَكْتُبُ مَا يُبَيِّتُونَ ۖ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ وَكِيلًا ﴾ النساء: ٨١ ، ولذلك أيضاً كانت الطاعة الحقيقية طريقاً إلى الهداية ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ فَأُوْلَـٰٓئِكَ مَعَ ٱلَّذِينَ أَنْعَمَ ٱللَّهُ عَلَيْهِم مِّنَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ وَٱلصِّدِّيقِينَ وَٱلشُّهَدَآءِ وَٱلصَّـٰلِحِينَ ۚ ﴾ النساء: ٦٩.

الفائدة الثانية: كلمة « وَتَطَاوَعَا » صيغة تفاعل ، وقد تُستعمل في بعض الألفاظ في التفاعل التقديري ، وكأنه تفاعل مع النفس فلا يفتقر إلى تقدير طرف آخر ، كقولهم: تكامل وتماسك وتخاذل وتفاقم . وأما تعلق الخطاب بإثنين فصاعداً في ألفاظ مثل: تطاوعوا وتنازعوا وتكاتبوا وتحادثوا وتعاونوا ، فإن المراد به التفاعل المتبادل بين الأطراف . ولذلك فإن التطاوع في الحديث هو التوافق وكأنه طوع او إنقياد متبادَل ، يؤكد ذلك قول النبي ﷺ بعد الأمر بالتطاوع « وَلَا تَخْتَلِفَا » . والتطاوع هو تفسير نبوي لنصوص قرآنية كثيرة في ذم التفرق ، كقوله تبارك وتعـــالى

﴿ وَٱعۡتَصِمُواْ بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْ ﴾ آل عمران: ١٠٣. وقال تعالى ﴿ وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ .... ﴾ آل عمران: ١٠٤، أي جماعة واحدة باتجاه واحد ، وقد سبق قول ابن عطية أن العبارة من نوع قولك: ليكن منك رجل صالح ، وفي « مِنْ » هذه معنى التجريد أي تجريده للصلاح ، وهو راجع إلى معنى « مِن » الإبتدائية او البيانية ، وليست للتبعيض . ولكن يحصل كل مؤمن من عضوية الأمة الداعية إلى الخير على قدر مؤهلاته ومسؤوليته . وقال تعالى ﴿ وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُواْ وَٱخۡتَلَفُواْ مِنۢ بَعۡدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلۡبَيِّنَٰتُۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ لَهُمۡ عَذَابٌ عَظِيمٞ ﴾ آل عمران: ١٠٥. وينبغي التنبيه هنا إلى أن التطاوع لا يستلزم إلغاء الرأي الآخر جملة وتفصيلاً ، ولكنه إلغاء عملي او تنفيذي للرأي المخالف ، ولا مانع من الإستمرار في تنقيحه وإنضاجه إنْ كانت مضامينه تستحق المرونة في رؤيتها والإستفادة منها ، فإن تنقيح الخيار المرجوح قد يجعله راجحاً في موقف آخر . ويتصل بذلك ما سبق ذكره في المبحث السادس تحت عنوان «عقل الجماعة وقضية التفرغ الوظيفي».

الفائدة الثالثة: لما كانت الطاعة إنقياداً طوعياً ، أي ظاهراً وباطناً ، فلا شك في الأوضاع السليمة أن من الفساد إعطاء طاعة ظاهرية ، ثم التسلل بأفكار دفينة لغرض تخريب ما تطاوع عليه الصالحون ، فهذا سبيل المنافقين ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ لَوۡ خَرَجُواْ فِيكُم مَّا زَادُوكُمۡ إِلَّا خَبَالٗا وَلَأَوۡضَعُواْ خِلَٰلَكُمۡ يَبۡغُونَكُمُ ٱلۡفِتۡنَةَ وَفِيكُمۡ سَمَّٰعُونَ لَهُمۡۗ وَٱللَّهُ عَلِيمُۢ بِٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ التوبة: ٤٧.

الفائدة الرابعة: في وسائل التطاوع ، ففي الأعمال النظامية المتكررة كعمل المجلس النيابي والمجالس التنفيذية ، فإن التطاوع او التوافق هو الإتفاق على طريقة لصنع قرار واحد والعمل به وإنْ كانت الآراء مختلفة ، ولذلك سبل عديدة ، منها:

- المعنى المركزي للتطاوع في القضايا العامة هو إغفال تام للذات وتركيز تام على المصلحة العامة ، كي يكون الهدف هو التطاوع على الخيار الأفضل بعيداً جداً عن القرار التلفيقي أي

القرار الذي فيه حصة لهذه الجهة وحصة لتلك وحصة لأخرى ، وكأنه تقسيم للشأن العام على جهات خاصة محدودة جداً . وقد يُطلق على القرار التلفيقي: «الحل الوسط» ، بمعنى أنه توسَـطَ الرغبات الفاسدة وجمعها حوله ، ولم يتوسط الشعب . وهذه قاعدة مهمة جداً في إدارة المجالس والإجتماعات في الشؤون العامة . فإذا حصلت الثقة بأن الجميع يطلبون المصلحة العامة وحدها ، فلا إشكال بالخلاف ولا بالتطاوع على رأي الأغلبية.

- الإتفاق على صدور القرار بمطلق الأغلبية ، وأقلها ما يزيد على النصف بواحد.
- الإتفاق في قضايا معينة على أغلبية الثلثين او ٧٠٪ ، وذلك لما في تلك القضايا من خصوصية او خطورة.
- إذا كانت القضية عالية الخطورة ، ويتوقع أن تكون عمليات التعديل اللاحقة غير متكاملة ، فإن العمل برأي الأغلبية يمكن في كثير من القضايا أن يقترن بتدابير احتياطية لصالح رأي الأقلية إستعداداً لمعطيات جديدة وضرورات طارئة . وهذا إجراء دقيق وتختلف تفاصيله بحسب القضية.
- في حال وجود مجلسين ، فإن لكل مجلس نظامه في التطاوع ، ثم يحتاج المجلسان إلى نظام للتطاوع او لحسم الخلاف بينهما.
- في القضية ذات الصبغة الفنية العالية يمر القرار بمجلس مصغر من أهل الخبرة والأمانة، ثم يكون القرار لعموم المجلس.
- وفي غير القرارات الشديدة الإستعجال ، يمكن جعل القرار غير نافذ إلا بعد شهرين من إعلانه ، وذلك للسماح للمؤهلين من خارج المؤسسات الرسمية بدراسته وتقديم ملاحظاتهم.
- جرت العادة على التصويت بـ : نعم او لا ، ولكن من المفيد أن يكتب كل عضو السبب المباشر لقبول او رفض القرار . ولا ينفع أن يكتب بأن القرار جيد او سيء ، ولكن يكتب بدقة ما هي المصلحة او المفسدة التي دعته للقبول او الرفض؟ فإن مراجعة ذلك تنفع في

تقويم أعضاء المجلس . وإذا تكررت الكتابة المجملة للعضو فربما تـؤخذ كمؤشـر على انخفاض الأهلية.

● يمكن إعطاء أعلى مجلس تنفيذي حق نقض قرار المجلس النيابي ، ثم لا يستطيع المجلس النيابي الإصرار على قراره إلا بشروط صعبة . فإذا كان ذلك مجرد تسليط فرد او قلة على كثرة من نوعها فهو أمر فاسد ، ولكنه قد يصح إذا كان من باب ترجيح قرار نخبة عالية التأهيل على قرار نخبة أكبر ولكنها أقل تأهيلاً . وذلك حين تكون رئاسـة الدولة رئاسة مؤسسية ، وفيها أعلى مجلس تنفيذي في البلاد ، ولكن مع قلة عدد أعضاء هذا المجلس ، فإنه يتلقى تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة جداً وبتخصصات رفيعة . ومن أمثلة الرئاسة المؤسسية نظام الرئاسة الأميركي ، وستأتي إشارة إلى مؤسساتها تحت عنوان «مجالس الشورى التنفيذية» إن شاء الله تعالى ، ولكن الغريب أن ظاهر المنقول في المصادر أن الإعتراض على القرار النيابي يتم بتوقيع الرئيس فقط ، ولا أدري إن كان يستطيع ذلك بلا موافقة جماعة محددة ، كمجلس الأمن القومي مثلاً؟ وهل تُرِك الأمر إلى العرف المتوارث أم إلى نص قانوني؟ غير أن نفوذ المصالح الخاصة مؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على المؤسسة الرئاسية الأميركية ، وهذا يمكن أن يُفسد قرار الخبراء.

● ومهما كانت وسيلة التوافق ، فإن المهم عدم الجمود على تركيبها الأولي ، بل يجب تكرار تقويمها والعمل على تحسينها.

حرمة التصرف في حقوق الآخرين إلا بإذنهم او بالإضطرار:

قال تعالى ﴿ وَلَا تَعْتَدُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُعْتَدِينَ ﴾ المائدة: ٨٧ . ومما يؤكد أنه يحرم التصرف في حقوق الآخرين إلا بتخويل شرعي ، حديث ابْنِ عُمَرَ ، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِمِنًى « فَإِنَّ اللهَّ حَرَّمَ عَلَيْكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ وَأَعْرَاضَكُمْ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا » رواه البخاري وغيره ، وكان ذلك يوم النحر . ومثله حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ:

قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ » رواه مسلم وغيره . وهذا أصل في غاية الأهمية في مجال الشورى وأنظمة الحكم ، فمن الأمور التي يوجبها هذا الأصل:

● أن سلطة الحاكم لا تنعقد إلا بتخويل من الرعية . وواضح أن أخذ تخويل طوعي من كل فرد أمر متعذر ، وذلك لوجود جملة من العصاة والجهال ، ولكن يجب التوافق على نظام للتطاوع يُلْزِم الجماعة كلها ، وهو مقتضى حديث التطاوع الذي ذكرناه قبل قليل.

● يجب أن تلتزم الأنظمة الإنتخابية بمضمون هذا الأصل في جزئيات النظام الإنتخابي كله . مثال ذلك قضية الفائض من الناخبين في القوائم غير الفائزة ، فلا يصح تحويل هذه الأسماء إلى القوائم الفائزة او القوائم الكبيرة منها ، لأنه تصرف في حقوق الآخرين بلا تخويل ، فلا يختلف عن أي غصب او سرقة ، فلا مجال لتجويز أن يختار المواطن سعيداً ، ثم يُقال له زوراً وبهتاناً: إنك اخترت زيداً!! ولكن يمكن فتح المجال في ورقة الإنتخاب لاختيار طوعي لتسلسل محدود من المَرَشحين وإن كانوا من قوائم مختلفة (ثلاثة مثلاً) ، وأما إذا جعل الناخب الخيارات كلها لإسم واحد فلا مجال لتحويله في حال عدم فوزه . وكذلك قضية تحويل اختيار الناخب إلى اسم آخر في القائمة نفسها ، فإنه عدوان على حق الناخب.

● القرار الشوري يتضامن الجميع في مسؤوليته وتحمل نتائجه ، وأما القرار غير الشوري ، فإن أي نخبة من النخب يحق لها من الناحية الفكرية والدعوية أن تختار لنفسها وجهة معينة في الشؤون العامة وأن تدعو إلى وجهتها ، وبصرف النظر عن مقدار موافقة الآخرين لها . ولكن من الخطأ الكبير تفعيل تلك النخبة لوجهتها وتحميل العامة النتائج من غير توافق معهم وبمعزل عن ممثلي الشعب ، فهذا عدوان وانتهاك لحرمات الشعب . وقد تحتج النخبة بجواز التصرف بانفراد إذا كانت ضمن شعب مسلم وكانت وجهتها قطعية من جهة الحكم الشرعي . ويغفل هذا الإحتجاج عن قيد مهم ، وهو أن تفعيل الحكم الشرعي القطعي متوقف على الإستطاعة . وليس المقصود الإستطاعة التنفيذية للنخبة ، ولكن استطاعة العامة

تحمل المآلات والعواقب عند وجود المزاحمة والموانع ، وما يجب في ذلك من حسابات الخسائر ، أي الموازنة مسبقاً بين المصالح والمضار المحتملة . وأما مزعمة إمكان تدبير الأمور بحيث تتحمل النخبة المسؤولية والعواقب والمخاطر وحدها دون الشعب او أن النخبة تضمن طريق التراجع عند ظهور بوادر الفشل ، أي قبل حصول أضرار ، فهذه مجرد إدعاءات ، ومن البعيد إمكان تدبيرها ، وقد وقعت نتائج وخيمة على الشعوب بسبب هذه الرؤية والخطأ في تقدير لوازم هذه المزعمة وخروج العمل عن السيطرة وفشل التدبير . وأما تصرف النخبة في الشؤون العامة في حال الإضطرار ، فهذا غير جائز إلا إذا تم ضبطه بضوابط الإضطرار ، ومن ضوابط الإضطرار الإلتزام بمضامين قوله تعالى ﴿ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ ﴾ الأنعام: ١٤٥.

منع الفساد الظاهر والباطن:

قال تعالى ﴿ وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَكْسِبُونَ ٱلْإِثْمَ سَيُجْزَوْنَ بِمَا كَانُواْ يَقْتَرِفُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٠، لفظ الإثم عام في المعاصي كلها ، وظاهر الإثم هو ما يُعلم بالمشاهدة او السماع او البحث اليسير ، ولذلك قال بعض السلف: هو الإثم المعلن . وأما باطن الإثم ، فهو الذي يمكن أن يستتر وراء بعض الخداع والتمويه او وراء قانون فاسد فيه ثغرات او تستره غفلة الآخرين وجهلهم ، فكشف باطن الإثم يحتاج إلى قَدْر من التفكير والبحث والتنقيب . وفي القرآن نصوص أخرى في هذا المعنى ، كقوله تعالى ﴿ وَلَا تَقْرَبُواْ ٱلْفَوَٰحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ ﴾ الأنعام: ١٥١. وهذا أصل في غاية الأهمية في مجالات الحياة كلها ، غير أن أمره أكبر وأشد في السياسة والإنتخابات ، لأن ضرره يعم الشعب كله.

وسيأتي في هذا المبحث المزيد عن الفساد ومكافحته تحت عنوان «الإستماع إلى الآخرين» ، وتحت عنوان «تحصين الشورى» ثم عنوان «قوانين وأنظمة ووسائل مكافحة الفساد» ، إن شاء الله تعالى.

فمن أمثلة الفساد في المؤسسات العليا:

● المال السياسي الخاص: مثاله التبرعات المالية للحملات الإنتخابية وما يتصل بها ، فالواجب منع ما ظهر وما بطن من محاولات إخضاع القرار العام للمال الخاص او المنفعة الخاصة . غير أن الممنوع في بعض الدول هو التبرعات المباشرة فقط ، وأما غير المباشرة فجائزة بلا حرج . وبذلك تصير المراكز الكبيرة لرؤوس الأموال هي المصنع المستتر لكثير من القرارات الإستراتيجية للحكومة.

● التجاوز على الفصل بين السلطات ، أي السلطة التنفيذية والنيابية والقضائية: فالفصل بين هذه السلطات وعدم هيمنة واحدة على الأخرى يُعَد من أهم وسائل صيانة هذه المؤسسات وحمايتها من الفساد . غير أن الذي عليه العمل في دول كثيرة هو الفصل الظاهر دون الباطن ، فالقوانين والإجراءات الرسمية تفصل إلى حد كبير بين هذه السلطات ، فمثلاً يمتنع على السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء) أن تفرض قرارها رسمياً على مجلس النواب او القضاء . وأما في الباطن فإن فواصل كبيرة قد تم تمييعها ، يوضح الأمر أن النظام الإنتخابي يوصل أغلبية حزب معين إلى مجلس النواب ، ثم يقوم الحزب نفسه بتشكيل مجلس الوزراء (السلطة التنفيذية) . ويعني ذلك وجود كثير من التأثير الباطن والتواطؤ غير الرسمي بين المجلسين . ويتفاقم الأمر حين تصير رؤية النائب تابعة لرؤية حزبه ، علماً أن نيابته عن الشعب توجب عليه أن يجتهد في تشكيل أفضل رؤية شخصية لخدمة المصلحة العامة . فلو تم تصميم «مؤشر نزاهة» لقياس مقدار تعبير النواب عن اجتهادهم الشخصي في المصلحة العامة ، و «مؤشر فساد» لقياس مقدار التبعية المقصودة للقرار الحزبي ، فإن هذا المؤشر قد يكشف فساداً كبيراً في أصل وظيفة النواب والوزراء . ولذلك ينبغي التفكير بحلول تجعل الفصل الظاهري بين السلطات موجوداً في الباطن أيضاً ، فيمكن مثلاً أن تكون ترشيحات الأحزاب لمجلس النواب فقط ، ولكن تقوم جهة مستقلة بإعداد قائمة من الوزراء المستقلين الذين يلتزم الحزب بإسناد الوزارات إليهم ، هذا مع تعهد كل عضو في المجلسين بالتعبير عن اجتهاده الشخصي في المصالح العامة بصرف النظر عن وجهة نظر الحزب ودوائر الضغط من

المصالح الخاصة . ويمكن أيضاً إسناد تشكيل مجلس الوزراء إلى هيئة مهنية عليا تختار وزراء مستقلين وتعرضهم على مجلس النواب لإقرارهم عند عدم وجود سبب واضح لرد بعضهم . المهم وجود ضمانات قانونية وعملية على استقلال قيادات السلطة التنفيذية وتجردهم للمصالح العامة بعيداً عن متطلبات الأحزاب والمال الخاص . وتوجد حلول أخرى ينبغي التفكير فيها . وسيأتي بعد قليل إن شاء الله تعالى ما يتصل بذلك في تفسير قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ﴾ الزمر: ١٨.

● مما يساعد على الفساد الباطن عدم ربط القوانين بأصولها الشرعية ، فإن طاعة القانون الشرعي عبادة ، وتكون ظاهرة وباطنة . وأما طاعة القانون غير المتصل بالعقيدة فطاعته تتبع القناعات الشخصية ، وهي في كثير من الأحوال طاعة لمجرد الفرار من المسؤولية القانونية ، فمتى أمكن التجاوز على الآخرين ومخالفة روح القانون ، ولكن من غير الوقوع تحت المسؤولية ، فإنه أمر مستساغ عند كثير من الناس.

● المساومة على التصويت: وهذا من مؤشرات الفساد الواضحة ، كأن تساوم الكتل البرلمانية بعضها بصيغة: وافقونا على هذا القرار كي نوافقكم على ذلك القرار ، ولضمان عدم النكث يتم تقديم القرارين في سلة او حزمة واحدة ويكون التصويت على الحزمة الجامعة لهما وكأنهما قرار واحد . وهذا فساد واضح وينبغي أن يكون منعه تلقائياً ، ومع ذلك نصت أنظمة بعض الدول الأوروبية على منعه.

شروط الأهلية:

قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا ﴾ النساء: ٥٨ . الأمانة هي كل تكليف مادي او معنوي يتحمله الإنسان ويكون مسؤولاً عنه . والآية الكريمة عامة في الأمانات كلها ، وأعظمها المناصب والمصالح العامة ، بدليل حديث أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللهَّ؟ قَالَ « إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » رواه البخاري وأحمد ، وفي رواية

« إِذَا وُسِّدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » رواه البخاري . وأسند إليه أمرًا: وكَله إليه او كلّفه به او فوضه إليه ، والوِسادَةُ: المِخَدَّةُ والـمُتَّـكَأُ ، ويُقَالُ: تَوَسَّـدَ فُلَانٌ ذِراعه إِذا نَامَ عَلَيْهِ وَجَعَلَهُ كالوِسادة لَهُ . ومعنى « أُسند » و « وُسد » في هذا الحديث واحد ، وهو وضع الأمانة في غير موضعها الصحيح . ولفظ « الأَمْرُ » عام يشمل أمر المناصب وأمر الأعمال . فآية النساء واضحة جداً في وجوب إسناد كل أمر إلى من هو مؤهل له ، وفي ذلك تطبيقات كثيرة ، منها:

- وضع شروط الأهلية وبأعلى المعايير لكل منصب عام . والمناصب الخاصة مشمولة أيضاً.
- تحري شروط الأهلية لأداء كل عمل ولصناعة كل قرار ، خاصة الأعمال والقرارات التي تتصل بالمصالح العامة . وتدبر قوله تعالى ﴿ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ ٱللَّهِ ۚ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِى كَثِيرٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ ﴾ الحجرات: ٧ ، العنت الشدة والمشقة ، وظاهر الآية الكريمة خطاب للصحابة عموماً ، هذا مع أن جملة الصحابة أفضل من جملة غيرهم ، غير أن العدالة شيء والأهلية لصنع القرار شيء آخر . وهذا يؤيد أن الكثرة المعتبرة او الملزمة في الشورى هي الأكثر من المؤهلين وليس من العامة.
- تتضح المؤهلات المطلوبة لعضو مجلس النواب من تذكر الوظائف الرفيعة لمجلس الشورى (مجلس النواب) والتي تقتضي أهلية بمعايير عالية ، وهذه الوظائف هي:

✔ سن القوانين.

✔ الرقابة على المؤسسات الحكومية كلها ، ويتصل بذلك النظر في إتهام كبار المسؤولين وإمكان محاسبتهم وإقالتهم او سحب الثقة منهم . وضعيف الأهلية إنما يفهم من الرقابة الأمور الشكلية كالحضور والإنضباط بالوقت وإخراج البيانات ونحوها . وأما الرقابة بفهم تحليل البيانات وفهم الأهداف وفهم المقارنة بين الخيارات وتقويمها ، فلا يفهم هذه الرقابة إلا من له أهلية عالية ويتمكن من تكييف أهليته لمختلف المجالات.

✔ إقرار الترشيحات لبعض المناصب العليا ، وكذلك انتخاب رئيس الجمهورية في بعض الأنظمة.

✓ إقرار القرارات الكبرى كالموازنة المالية والمعاهدات الخارجية وإعلان الطوارئ وقرار الحرب.

✓ تشكيل لجان تخصصية كلجنة التعليم واللجنة القانونية ولجنة الأمن والدفاع وغيرها. وتقوم هذه اللجان بإعداد مقترحات الإصلاح والتطوير وتقديم المشورة للمؤسسات التنفيذية وغيرها.

● تحديد أوصاف النخبة في الشورى وفي صناعة القرار العام وغير ذلك من المناصب . وبإختصار فإن كل عضو يجب أن يكون مؤهلاً للأعمال التي يقوم بها في وظيفته ، وبوجود هذه الأهلية يُقبل ترشيحه ثم انتخابه . فنصيب الجمهور من الشورى في الإنتخابات ينحصر في الإنتخاب من بين الحاملين لصفات الأهلية . وأما وضع شروط ضعيفة للأهلية كالإكتفاء بحمل شهادة دراسية وبالسلامة من حكم جنائي ، فهذا إسقاط لنظام الأهلية وخيانة للأمانة ، وإن كان معمولاً به في دول عديدة من بلاد المسلمين . ولعل أهم شروط العضوية لمجلس النواب هي:

✓ النظافة الوظيفية والسلوكية واستقلال القرار ، كما سبق بيانه في ذكر من يصلح للقيادة.

✓ نظافة الولاء.

✓ الإستعداد لخدمة المصالح العامة ، وما يتضمنه من نشاط فكري والتزام.

✓ الخبرة العملية ، ويتبع ذلك تحديد حد أدنى للعمر . والذي أراه أن الحد الأدنى هو خمس وثلاثون سنة ، ولكن بشرط أن لا يزيد عدد الذين هم دون الأربعين على ١٠٪ . صحيح أن كثرة الشباب يساعد على تدفق الأفكار وعلى اقتحام الجديد ، غير أن مجلس النواب هو مجلس صناعة القرار وصياغة القانون ، ولا شك أن كثرة الشيوخ هو الأفضل في صناعة القرار . ولكن يمكن زيادة تدفق الأفكار بالإستعانة بخبراء ولجان من خارج مجلس النواب . وقد تكلمنا عن دور الشباب وتأثير العمر تحت عنوان: الشباب والتغيير من (المنطلق ، موضوع الإبتكار والتحسين).

✔ درجة علمية وثقافية مناسبة . وتقتضي هذه الدرجة رؤية الأمور بأفق واسع وقدرة جيدة على إنتاج الأفكار المفيدة . وفي كثير من الأحيان يمكن الحكم على هذا الشرط من تأريخ المرشح ومؤهلاته السابقة وما تدل عليه من ذكاء وثقافة وقدرات فكرية . صحيح أن اللجان النيابية تستطيع الإستعانة بخبراء من خارج المجلس ، غير أن القدرات الفكرية لعضو المجلس ضرورية لفهم الخبراء الخارجيين والتداول معهم ودراسة مقترحاتهم . وما ذكرناه من الخبرة قبل قليل ، والدرجة العلمية والثقافية المذكورة هنا ، يجب أن يتناسب كله مع الوظائف الرفيعة لعضو مجلس النواب والتي ذكرناها قبل قليل ، كسن القوانين والرقابة العامة وإصدار القرارات الكبرى وغير ذلك.

✔ النفوذ المعنوي (سلطان الفضائل): والذي يحدد النفوذ المعنوي لعضوية مجلس النواب هو الفوز في الإنتخابات . وأما في المجالس غير المنتخبة فمعرفة النفوذ المعنوي يعتمد على سيرة الإنسان وفضائله.

● يتفرع عن ذلك أن استطلاع الرأي العام أمر مفيد ولكنه غير مُلزم ، وذلك لوجود كثرة غير مؤهلة لصناعة القرار.

● الطريقة المؤسسية في زيادة أهلية الأفراد والمجالس المصغرة: القرارات الحاسمة قد تكون أفضل وأسهل من الناحية العملية إذا أُسندت إلى مجلس مصغر ، ولكن بإضافة شرطين ، الأول: تقوية شروط الأهلية ، غير أن هذا الشرط ليس بكاف إلا إذا اقترن بالشرط الثاني ، وهو: توفير تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة وعالية المستوى ، وبذلك تكون ''أهلية عمل'' المجلس أكبر بكثير من مجموع أهلية الأعضاء لو تم عزلهم عن التغذية المؤسسية . وقد ذكرنا ذلك قبل قليل في آخر تفسير حديث التطاوع ، وسيأتي بعض الإيضاح إن شاء الله تعالى تحت عنوان: مجالس الشورى التنفيذية. وبحسب بيئة المؤسسات وخصائصها تُصاغ صلاحية المجلس المصغر ، هل يُعَـدُّ قراره نافذاً مباشرة أم يحتاج إلى تصديق المجلس الكبير؟

● الفرق بين أهلية المفكر وأهلية المنهمك في العمل: قد ذكرنا أهمية وظيفة التفكير في عدة مواضع ، منها أوائل الكتاب تحت عنوان «الهدف والمشروع» . ولا شك أن المتفرغ للمراقبة او الرؤية والتفكير يرى في مجال العمل ما لا يراه المنهمك في العمل ، ولذلك يحرص قادة ومدراء العمل على تخصيص جزء من وقتهم الوظيفي للتفكير . ولكن في كثير من الأحيان يزدحم العمل ويستهلك وقت التفكير . وعلاج ذلك في ثلاثة أمور ، الأول: أن تحرص كل مؤسسة على توفير وقت للتفكير للقادة والمدراء . الأمر الثاني: تكليف مجموعة او مجلس بالتفكير كوظيفة رئيسة لأعضائها . الأمر الثالث: أن يكون للقيادة العليا او الرئاسة مستشارون او مجلس استشاري ، وظيفته الرؤية (المراقبة) والتفكير في تحسين وتطوير المؤسسات التنفيذية ، كالتعليم والصحة والمواصلات وغيرها . وقد تسمح وظيفة الرؤية والتفكير بأن يقوم عضو هذا المجلس بدوره في تخصص معين ، ثم ينتقل إلى تخصص آخر. وقد يقدم هذا المجلس من أسباب التطوير والتحسين ما لا يقدمه الوزير المباشر.

● لتنقيح ونقد السياسات والقرارات العامة يمكن إعداد جمهور مُصغر ولكنه مؤهل . وذلك بفتح باب مستقل (غير منحاز) لإثبات الأهلية بصرف النظر عن إرادة الترشيح ، ثم يمكن تشكيل مجلس غير رسمي يضم المؤهلين ممن لم يرشح نفسه وممن لم يُنتخب من المرشحين . وعدد أعضاء هذا المجلس يكون عادة أكبر بكثير من عدد أعضاء المجلس الرسمي ، ويمكن تقسيمه إلى مجالس . وربما يصح منح المجلس غير الرسمي بعض الإسناد الحكومي لتشجيعه على العمل . وعمل هذا المجلس غير الرسمي يمكن أن يكون أقوى وأنظف من عمل الأحزاب السياسية ، ويمكن ضبطه بقوانين لضمان سلامة مساره ومنع محاولات إدخال الفساد عليه . وتنقيح وتطوير هذا النوع من المشاركة السياسية ، أفضل بكثير من إعطاء رؤساء المصالح الخاصة مشاركة في إدارة السلطة السياسية . وكفكرة تحتاج إلى دراسة ، أن يكون لهذا المجلس دور كبير في انتخاب رئيس المنصب التنفيذي الأعلى (كرئيس الدولة في النظام الرئاسي) ، فيمكن مثلاً أن يقوم كل عشرة من هذا المجلس بترشيح واحد من غيرهم من أعضاء المجلس لهذا المنصب ، وقد يصل عدد المرشحين إلى

مائة او أكثر . ثم تبدأ عمليات مفتوحة ومنظمة لمقابلة المرشحين وفحص استعدادهم وأهليتهم ومشاريعهم للرئاسة ، بالإضافة إلى دراسة السيرة الشخصية . وبعد هذه العمليات يُعاد الإنتخاب داخل المجلس ، ويصح لكل عضو أن ينتخب واحداً من أولئك المائة ، وذلك لتمييز عدد قليل لدخول الإنتخابات العامة ، وهم مثلاً أعلى خمسة او عشرة في سلم التصويت داخل المجلس . وهذه الفكرة تعتمد على الأهلية وتسمح بمقارنات واسعة وتجتنب ترشيح الإنسان لنفسه وتنتهي بانتخابات عامة وتقبل خلال ذلك طرقاً كثيرة لمكافحة الفساد في هذا المجال.

- في مدى العموم في الشورى: واضح أن الشورى الملزمة في القضايا العامة هي شورى المؤهلين . ويمكن تطوير أنظمة للشورى غير الملزمة ، وذلك لكسب عقول أكبر عدد ممكن من الناس والخبراء.

الولاء ومقتضياته:

في الولاء في الدين نصوص كثيرة:

فمنها قوله تعالى ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ ٱللَّهُ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ التوبة: ٧١ . يُقال: تولاه ، أي أقبل عليه تقرباً منه او استجابة له او نصرة له وشبه ذلك من المعاني . وأصله من الولي وهو لفظ يدل على القرب والدنو بلا فاصل ، يقال: تباعد بعد ولي ، أي بعد قرب ، وجلس مما يليني أي يقاربني ، وكل مما يليك أي أقرب الطعام إليك فلا يفصل طعام غيره بينكما ، ووليه ولياً: دنا منه . ومن هذا الأصل قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ﴾ البقرة: ١٤٨، أي مستقبلها او مُقبل عليها ، فهو متصل بها لأنه قد بدأ طريقه إليها . وتدبر في ذكر الشيطان قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا سُلْطَٰنُهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَهُۥ وَٱلَّذِينَ هُم بِهِۦ مُشْرِكُونَ ﴾ النحل: ١٠٠، أي على الذين يُقبلون عليه ويتقربون منه ويستجيبون له . وواضح

في آية التوبة أنه تعالى لما ذكر الموالاة بين المؤمنين رجلاً ونساءً ، ذكر بعده ما يجري مجرى التفسير لأسباب التقارب الشديد الذي يجعل المؤمنين كجسد واحد . من هذه الأسباب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وما يتضمنه ويقتضيه من تشاور ومراجعة وتناصح ، وكذلك ما تقتضيه سائر الفرائض المذكورة من تماسك وحرص على مصالح الآخرين . فلما كانت الشورى من مضامين او مستلزمات الولاء ، فلا شك أنها ليست مجرد شعور بحاجة الواحد للآخر ، ولكنها إلتزام ومسؤولية عملية في غاية الأهمية . ونُـذَكِّر هنا بأن صيغة الخبر في آية التوبة هو خبر عن الواجب الشرعي ، وهو ما يُعرف عند أئمة أصول الفقه بأنه خبر بمعنى الأمر . ولما كان الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو لب الشورى ، فإن ذكر المؤمنات في النص يدفع توهم حصر مجلس الشورى بالرجال.

ومنهـا: حديث قَيْسِ بْنِ عُبَادٍ ، قَالَ: انْطَلَقْتُ أَنَا وَالْأَشْتَرُ إِلَى عَلِيٍّ ، فَقُلْنَا: هَلْ عَهِدَ إِلَيْكَ نَبِيُّ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ شَيْئًا لَمْ يَعْهَدْهُ إِلَى النَّاسِ عَامَّةً؟ قَالَ: لَا ، إِلا مَا فِي كِتَابِي هَذَا، قَالَ: وَكِتَابٌ فِي قِرَابِ سَيْفِهِ، فَإِذَا فِيهِ « الْمُؤْمِنُونَ تَكَافَأُ دِمَاؤُهُمْ، وَهُمْ يَدٌ عَلَى مَنْ سِوَاهُمْ ، وَيَسْعَى بِذِمَّتِهِمْ أَدْنَاهُمْ » رواه أحمد والنسائي وأبو داود والحاكم ، وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي ، وصححه أيضاً الألباني وشعيب الأرناؤوط . وفي رواية « وَذِمَّةُ الْمُسْلِمِينَ وَاحِدَةٌ ، يَسْعَى بِهَا أَدْنَاهُمْ » رواه مسلم . وتدبر عبارة « وَيَسْعَى بِذِمَّتِهِمْ أَدْنَاهُمْ » ، فإن الذمة هي الحقوق والحرمات والإلتزامات وكل ما يُذم بتضييعه . يُقال: في ذمّتي كذا ، أي ألتزم به وأحفظه وتنالني مذمة إن ضيعته . وتدبر أن لفظ الذمة في الحديث مضاف إلى ضمير المؤمنين ، فظاهر العبارة أنها حرمات المؤمنين والتزاماتهم ، وليست العبارة خاصة بحكم الإجارة . وكلمة « أَدْنَاهُمْ » في هذا السياق يمكن من جهة المفردات حملها على واحد من معنيين ، **المعنى الأول**: أدناهم بمعنى أقربهم قدرةً ومكاناً ، وفي هذا المعنى تنظيم لحمل المسؤولية من غير إسقاطها ، فإن تثاقل الأقرب صار مَنْ بعده هو الأقرب ، بل يجب على الأبعد التأكد من قيام الأقرب بالواجب ، لئلا يقع في تضييع الذمة ، وهذا هو سبيل فروض الكفاية . وإذا كان الأدْنَون كثيرين ، فإنهم مشمولون كلهم

دفعة واحدة في مجال الفكر والمشورة في جملة القضايا العامة وليس في كل قضية عامة بعينها ، وذلك لأن لكل فرد صورته الفكرية الفريدة ، ويمكن أن يقدم من الأفكار ما ينفع في مجال دون مجال ، وكذلك التنوع الكبير في التجارب والمعلومات . وينبه إلى ذلك أيضاً قوله تعالى ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُوا۟ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا۟ حَتَّىٰ يَسْتَـْٔذِنُوهُ ﴾ النور: ٦٢. ويؤيد ما ذكرناه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ » رواه مسلم وأحمد . **المعنى الثاني**: أدناهم بمعنى أقلهم قوة او منزلة ، كالرجل الضعيف ونحوه ، وذلك للتنبيه إلى أهمية السعي في حقوق المؤمنين وأنه لا يسقط عن الضعيف ، وأما القوي فالإلتزام في حقه أولى وأشد . وهذا معنى صحيح ، غير أن الوجه الأول أبعد عن التكلف.

ومنها:وعن تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ « الدِّينُ النَّصِيحَةُ » قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ « للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ » رواه مسلم وأحمد وغيرهما . النصح هو تحري قول او فعل فيه صلاح صاحبه كما ذكر الراغب في مفرداته ، والنصيحة نقيض الغش والخيانة. ومنه قوله تعالى ﴿ فَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَـٰقَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّى وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَـٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّـٰصِحِينَ ﴾ الأعراف: ٧٩ .

ويتفرع أمران عن وجوب الموالاة وأن ذمة المؤمنين ذمة جسد واحد:

● التشاور والتناصح واجب على الجميع ، ولا تسقط مسؤولية الرعية بوجود مجلس للشورى ومجالس رسمية أخرى ، اللهم إلا إذا تيقنت الجماعة أن المجالس الرسمية قد بلغت أعلى درجة ممكنة في القضايا كلها ، ولا شك أن هذا اليقين بعيد المنال إلى الغاية . ولذلك ذكرنا قبل قليل قضية تشكيل مجالس مؤهلة غير رسمية ، وذكرنا في تفسير آية النجوى تشكيل مجاميع صغيرة متعاونة على الخير . ويمكن لهذه المجالس والمجاميع غير الحكومية أن تسلك طريق التنظيمات الإجتماعية او المهنية او الخيرية ، او تسلك طريق

المؤسسات المدنية التي لها صلة بالسياسة كجماعة النزاهة والشفافية او رابطة حل النزاعات وغيرها . هذا بالإضافة إلى استعمال وسائل الإعلام وشبكة المعلومات للتشاور والتناصح مع المؤسسات الحكومية.

- تنبه عبارة « وَذِمَّةُ الْمُسْلِمِينَ وَاحِدَةٌ ، يَسْعَى بِهَا أَدْنَاهُمْ » إلى تنظيم مسؤولية عامة المسلمين في حماية الحقوق والمصالح العامة كما ذكرنا قبل قليل.

الإستماع إلى الآخرين:

قال تعالى ﴿ وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَن يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَىٰ ۚ فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ۚ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨ . الذين يستمعون القول (أي جنس القول) فيتبعون أحسنه ، وهذه صفة المنيبين فلها حكم الوجوب . وتدبر لفظ: يستمعون وليس يسمعون ، فإن السماع قد يحصل بدون قصد ، وأما الإستماع على صيغة «افتعَل» ، فينبه إلى تعمد او تكلف السماع والإجتهاد او التسبب فيه ، كالفرق بين كسب واكتسب ، فنحن هنا أمام قضايا مهمة ، **القضية الأولى**: تنمية مهارة الإستماع إلى الآخرين ، فالإستماع قريب من الإصغاء لمعرفة القول بصرف النظر عن تأييد او رفض مضامينه . **القضية الثانية**: تعبئة واسعة لإستخراج ما عند الناس من أقوال لفرزها وتحليلها . **القضية الثالثة**: تنمية القدرة على اتباع الأحسن.

وفي هذه القضايا أمور تنفيذية في غاية الأهمية:

الأمر الأول: يمكن تقسيم الأقوال إلى أنواع ، والمقصود هنا التنبيه إلى بعضها ، **النوع الأول**: الأقوال المسيسة او الـمُغْرِضة ، فغرضها خدمة قضية معينة وإن كانت فاسدة ، فهذه تُسمع ليُعلم وجودها وهل تحتاج إلى مواجهة؟ وتوجد أمثلة كثيرة ذكرها القرآن ، كقوله تعالى ﴿ وَقَالُوا لَن يَدْخُلَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَن كَانَ هُودًا أَوْ نَصَارَىٰ ۗ تِلْكَ أَمَانِيُّهُمْ ۗ قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِن

كُنتُمْ صَٰدِقِينَ ﴾ البقرة: ١١١، وقوله تعـــالى ﴿ وَيَقُولُونَ عَلَى ٱللَّهِ ٱلْكَذِبَ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ آل عمران: ٧٨. **النـوع الثـاني**: أقوال نابعة من الغفلة والأماني وليسـت مبنية على تفكير ، قال تعــالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥. **النوع الثالث**: أقوال هي من نوع المعلومات او الإشـاعات ، ولـها أهميتها الخاصة ، وقد ذكرنا هـذه القضية في مبحث «إدارة الفكرة» . **النوع الرابع**: أقوال مبنية على تفكير وبحث لخدمة منهج صحيح او فاسد ، وكثير من هذه الأفكار لها حكم الوسائل ، ومعلوم أن الوسائل التنفيذية تؤخذ من كل مكان لأنه يمكن اسـتعمالها لخدمة الصلاح كما يمكن استعمالها لخدمة الفساد ، وقد بينا ذلك في كتاب (المنطلق). **النوع الخامس**: المعارف والخبرات المتنوعة ، وأولها أقوال المسـلمين في تفسـير القرآن والسـنة ، وكذلك سـائر الخبرات البشـرية التي يمكن الإنتفاع بها.

الأمر الثاني: فتح المجال على مصراعيه أمام الأفراد لتحصيل مهارات إعداد الفكرة الجيدة وإنضاجها ثم نشرها او سوقها إلى مجال الإستماع والإنتفاع بها . ويشمل ذلك عمليات منهجية للتبرع بالأفكار ولحصاد الأفكار ، والتدريب على إنضاجها ، وتوفير فرص للتدريب في مراكز الفكر والبحوث وعبر شبكات التواصل وغيرها من مراكز التنمية الفكرية . وهذا كله داخل في تعليم الحكمة أي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف وفي التزكية أي تنمية النفس والحال بالخير ، وهي من أهم وظائف النبي ﷺ وأتباعه ، فقـد قال تعـــالى ﴿لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَٰلٍ مُّبِينٍ ﴾ آل عمران: ١٦٤. هذا بالإضافة إلى الجهد الشخصي بين أفراد مجاميع النجوى المستثناة او سمها إن شئت: مجاميع الخير او الإصلاح ، كما في قوله تعالى ﴿ لَّا خَيْرَ فِى كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَٰحٍۭ بَيْنَ

ٱلنَّاسِۚ وَمَن يَفۡعَلۡ ذَٰلِكَ ٱبۡتِغَآءَ مَرۡضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوۡفَ نُؤۡتِيهِ أَجۡرًا عَظِيمٗا ﴾ النساء: ١١٤. وقد ذكرنا تفسير الآية في (المنطلق) واختصرناه في هذه الدراسة.

الأمر الثالث: ومن مسائل استماع القول قضية المدة التي يُسمح لعضو مجلس النواب أن يتكلم فيها ، فإن الأصل أن له الحق أن يبين وجهة نظره كاملة بمسوغاتها وما لها وما عليها ، وفي بعض مجالس النواب في العالم يُسمح لكل عضو في مناقشة مشروع قانون أن يتكلم ساعة كاملة . وعلى العضو أن يجهد نفسه في إعداد كلمته كي يقتصر على المفيد . وينبغي أن يكون من حق المجلس أن يقول بصراحة: هل أعد العضو كلمته جيداً أم أن سبب الإطالة هو سوء الإعداد؟ وذلك حين تكون الفجوة واسعة بين وقت الكلام ومضمونه.

الأمر الرابع: تدبر عبارة ﴿ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓۚ ﴾ ، فإن الأحسن إنما يُعرف بالمقارنة مع غيره ، ولتوسيع أُفق المقارنة طريقان ، **الطريق الأول**: التعبئة لجمع الأقوال وفرزها وتقويمها ، ثم انتقاء ما يُحتمل أن بعضه هو الأحسن ، وذلك لإنضاج وتنقيح هذه الأقوال وجعلها صالحة للعمل ، ثم السعي للإنتفاع بها أي اتباعها . فمن الضروري حشد عدد كبير من المفكرين المؤهلين لوظيفة التفكير في المصالح العامة عموماً والمصالح العليا منها . ويكون ذلك في المؤسسات الحكومية وفي مراكز الفكر والبحوث غير الحكومية ، وقد سبق بيان ذلك تحت عنوان: الهدف والمشروع . **الطريق الثاني**: هو الإنطلاق في الأفق ويُسمى أيضاً بالخروج من الصندوق ، معنى ذلك عدم حصر الفكر بمدرسة معينة او تيار خاص او صندوق محدود ، ولكن ينبغي الإنطلاق لرؤية مضامين المدارس الأخرى وإنتقاء الأحسن بعد المقارنة . وإغفال هذا الأصل يمكن أن يؤدي إلى كثير من المصائب والمخالفات الشرعية.

وتدبر قوله تعالى ﴿ وَإِذَا ذَكَرۡتَ رَبَّكَ فِي ٱلۡقُرۡءَانِ وَحۡدَهُۥ وَلَّوۡاْ عَلَىٰٓ أَدۡبَٰرِهِمۡ نُفُورٗا ﴿٤٦﴾ نَّحۡنُ أَعۡلَمُ بِمَا يَسۡتَمِعُونَ بِهِۦٓ إِذۡ يَسۡتَمِعُونَ إِلَيۡكَ وَإِذۡ هُمۡ نَجۡوَىٰٓ إِذۡ يَقُولُ ٱلظَّٰلِمُونَ إِن تَتَّبِعُونَ إِلَّا رَجُلٗا مَّسۡحُورًا ﴿٤٧﴾ ﴾ الإسراء: ٤٦ – ٤٧ ، فتدبر في سياق الذم عبارة ﴿ بِمَا يَسۡتَمِعُونَ بِهِۦٓ ﴾ ، فإن الباء في:

«به» ، للإيصال بأداة الإستماع او بمنهج الإستماع وهو المراد هنا ، وهـذا كما تقول: رأيته بعيني وقاومته بالحجة والفكر وضربته بيدي ، فالعقلية او المنهج الذي يستمع به أولئك الكفار كان رافضاً للمسموع مُسبقاً وغير مستعد لرؤية معانيه وتحليلها كما هو واضح من السياق . وأما صيغة آية الزمر وآية الإسراء ففيها من العموم والإطلاق ما يقتضي الإستماع والفحص لكل ما يُحتمل وجود حُسْن في مضامينه ، كما أن إتباع الأحسن يوجب على المستمع أن يكون حريصاً على تحليل القول لقطف الفوائد وإبعاد الشوائب ، والله تعالى أعلم.

الأمر الخامس: استقلال العضو في اجتهاده ، فبالعودة إلى قوله تعـالى ﴿ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ﴾، فإن العبارة توجب إتباع الأحسن سواء وافق قول الحزب والطائفة او خالفه . ولذلك يجب أن يتعهد كل صاحب مسؤولية عامة أن يجتهد في معرفة الأحسن والدعوة إليه والعمل به غير متأثر بجماعات الضغط من المصالح الخاصة ، وبصرف النظر عن موافقة او مخالفة جماعته وحزبه وطائفته . ولا يصح هنا الإعتماد على مجرد التعهد ، ولكن ينبغي أن يقـوم خبراء التقويم بتصميم مؤشـر نزاهة ومؤشـر فسـاد ، للتقويم به بصورة نظامية (دورية) ، وكذلك عند أي خروج عن الحالة الـمُثلى . وعَنْ جُنْدَبِ بْنِ عَبْدِ الله الْبَجَلِيِّ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « مَنْ قُتِلَ تَحْتَ رَايَةٍ عِمِّيَّـةٍ ، يَدْعُو عَصَبِيَّـةً أَوْ يَنْصُرُ عَصَبِيَّـةً ، فَقِتْلَةٌ جَاهِلِيَّةٌ » رواه مسلم ، ورواه ابن ماجه من حديث أبي هريرة مرفوعاً . الراية العمية كالأمر الأعمى ، ومنه الأمر الذي يسـتند إلى تأييد القوم والطائفة من غير رؤية الحـق فيه . والعصبية والتعصب المدافعة والمحاماة والتألب مـع القوم ، محقين كانوا او مبطلين.

الأمر السادس: قضية حصانة المفكر في تعبيره عن رأيه ، تدبر في ذلك عبارة ﴿ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ﴾ ، فالمطلوب حسن الإستماع لفحص الأقوال الكثيرة ثم إتباع أحسنها ، ويستلزم ذلك حرية إلقاء الأفكار ، وأنه هو الأصل ، فلا يصح تقييده إلا بأدلة الشرع المحكمة ، وهو أمر في غاية الأهمية . وحسن الإستماع يستلزم الصبر والتفكير بمتعلقات القول قبل الحكم

عليه وكذلك اجتناب الخفة والتسرع ، وتوجد أسباب تجعل المتسرع يَـخِفُّ إلى الإنكار ، **السبب الأول**: هو أن كثيراً من الأفكار هي أفكار مركبة ، وقد يُلقي صاحبها جزءًا منها فيغضب المتسرع قبل التفكير بوجود أجزاء تمنع الغضب . **السبب الثاني**: أن المفكر قد يُلقي النتيجة الختامية لفكرته المركبة او المتدرجة من غير ذكر التمهيد والمقدمات ، فيتوهم المتسرع أنها فكرة خيالية . **السبب الثالث**: أن طبيعة الحوار قد تجعل المفكر يُلقي جرعة واحدة من جرعات فكرته المركبة ، ربما لفحص استجابة المستمع او لغرض آخر ، فيتوهم المستمع أنه أدرك الأمر . وأيضاً فإن التضييق على إلقاء الفكرة له أضرار كبيرة ، منها فقدان او ضعف القيادة الفكرية (المرجعية) ، لأن العدوان على صاحب الرأي او الفكرة سيؤدي لا محالة إلى أضرار كبيرة ، **منهـا**: تضييق مجالات تبادل الأفكار والنصيحة ، بل قد يؤدي إلى إنزواء كثير من الأذكياء والعباقرة فلا يتكلمون بأفكارهم إلا في مجالس ضيقة وغرف مغلقة ، فقد ظُلم كثير من الصالحين بسبب رأي أظهروه ، وتوجد أمثلة تأريخية ومعاصرة . **ومن الأضرار أيضاً**: فقدان كثير من الأفكار الجيدة ، لأن عمليات التنقية متشابهة ، فإنك قد تطرح أطناناً من التراب والأخلاط لاستخراج كمية قليلة جـداً من الذهب ولكنها ثمينة جـداً . وهكذا الأمر في إنتقاء الأفكار ، فلابد من حرية إظهار أفكار كثيرة جداً ، ثم بعد جمعها (حصاد الأفكار) وتقويمها يمكن إنتقاء الثمين منها . وأما مع التضييق والعدوان فإن حصاد الأفكار ضئيل جداً ، والثمين منه نادر او معدوم . وإهمال هذا الأمر يعني التخلف والتراجع لأن أساس التقدم العملي هو الأفكار الجيدة . **ومن الأضرار أيضاً**: تفريق الجماعة ، لأن التضييق والعدوان بسبب الرأي والفكرة لن يوقف صاحب الفكرة إذا كان يرى جودتها ، ولكنه سيلجأ مضطراً إلى التناجي والكلام مع أصحابه في الغرف المغلقة ، ويقومون بتنقيح وتنمية أفكارهم بمعزل عن الآخرين ، ويتحول ذلك تدريجياً إلى عمل ، وبذلك تتكون تكتلات متناقضة متصارعة في جسد الجماعة . وفي تفسير آية النجوى من سورة النساء ، قال سيد قطب رحمه الله تعالى: لقد تكرر في القرآن النهي عن النجوى وهي أن تجتمع طائفة بعيداً عن الجماعة المسلمة وعن القيادة المسلمة ، لتبيت أمراً.. وكان اتجاه التربية الإسلامية أن يأتي كل

إنسان بمشكلته أو بموضوعه ، فيعرضه على النبي صلى الله عليه وسلم مسارة إن كان أمراً شخصياً لا يريد أن يشيع عنه شيء في الناس . أو مساءلة علنية إن كان من الموضوعات ذات الصبغة العامة . والحكمة في هذه الخطة ، هو ألا تتكون «جيوب» في الجماعة المسلمة وألا تنعزل مجموعات منها بتصوراتها ومشكلاتها أو بأفكارها واتجاهاتها. وألا تُـبَـيِّـت مجموعة من الجماعة المسلمة أمراً بليل ، وتواجه به الجماعة أمراً مقرراً من قبل أو تخفيه عن الجماعة وتستخفي به عن أعينها . وكان المجتمع المسلم كله مجتمعاً مفتوحاً تعرض مشكلاته- التي ليست بأسرار- للقيادة في المعارك وغيرها والتي ليست بمسائل شخصية بحتة عرضاً عاماً . وهذه حقيقة تنفعنا ، فالمجتمع المسلم يجب أن يكون بريئاً من هذه الظاهرة ، وأن يرجع أفراده إليه وإلى قيادتهم العامة بما يخطر لهم من الخواطر ، أو بما يعرض لهم من خطط واتجاهات أو مشكلات ! والنص القرآني هنا يستثني نوعاً من النجوى.. هو في الحقيقة ليس منها ، وإن كان له شكلها: ﴿ **إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ ٱلنَّاسِ** ﴾ النساء: ١١٤ . اهـ مع اختصار من (في ظلال القرآن ، النساء ١١٤) ، وقد ذكرنا تفسير آية النجوى في كتاب (المنطلق) ، وبينا أن الإستثناء يمكن أن يكون متصلاً او منقطعاً وبينا معنى ذلك . ومن أضرار التضييق أحياناً تمشية فكر المضيقين ، وقد يكون عند المضيقين شعبة من الغرور وشعبة من الكب على الوجه ، لأنهم غير مستعدين لفحص أُفق الأفكار ، ولكنهم مستعدون لغمط الناس كما هي عبارة الحديث الصحيح . والأفق الضيق هو بعض ما يشمله قوله تعالى ﴿ **أَفَمَن يَمْشِى مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِى سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ** ﴾ الملك: ٢٢، وقد شرحنا ذلك في (المنطلق).

الأمر السـابع: توظيف الإستماع لـخدمة المصالح العامـة . ويتضمن ذلك عدة مجالات ، من أهمها:

المجال الأول: فتح المجال لإستماع قول المظلومين في المظالم الخاصة والعامة ، وذلك للتحقق من وقوع الظلم ثم التظلم علناً جهراً في وسائل الإعلام ، فقد قال تبارك وتعالى ﴿ **لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ**

﴿ ٱلۡجَهۡرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلۡقَوۡلِ إِلَّا مَن ظُلِمَۚ وَكَانَ ٱللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا ﴾ النساء: ١٤٨. والإستجابة إلى التظلم يُـعَـدُّ من ضروريات عمليات الإصلاح ، كما أنه يمنع مصائب كبيرة . وبعبارة أخرى فإن وجود دعوات ومشاريع الإصلاح قد يحمي العامة من المؤاخذة بفساد الخاصة ، وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ وَمَا كُنَّا مُهۡلِكِي ٱلۡقُرَىٰٓ إِلَّا وَأَهۡلُهَا ظَٰلِمُونَ ﴾ القصص: ٥٩ ، وقوله تعـــالى ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهۡلِكَ ٱلۡقُرَىٰ بِظُلۡمٖ وَأَهۡلُهَا مُصۡلِحُونَ ﴾ هـود: ١١٧، وتدبر صيغة الحصر والتقرير في قوله تعالى ﴿ قُلۡ أَرَءَيۡتَكُمۡ إِنۡ أَتَىٰكُمۡ عَذَابُ ٱللَّهِ بَغۡتَةً أَوۡ جَهۡرَةً هَلۡ يُهۡلَكُ إِلَّا ٱلۡقَوۡمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ الأنعام: ٤٧. وقال تعالى ﴿ وَإِذَآ أَرَدۡنَآ أَن نُّهۡلِكَ قَرۡيَةً أَمَرۡنَا مُتۡرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيۡهَا ٱلۡقَوۡلُ فَدَمَّرۡنَٰهَا تَدۡمِيرٗا ﴾ الإسراء: ١٦، أي أمرناهم بالخير ففعلوا الشر فيها أي في القرية ، ولا سبيل لهم لنشر الفسق في القرية إلا إذا كانوا هم الأمراء او كان الأمراء متعاونين معهم على الشر . وتدبر قوله تعـــالى ﴿ لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ مِنۢ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبۡنِ مَرۡيَمَۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَواْ وَّكَانُواْ يَعۡتَدُونَ ٧٨ كَانُواْ لَا يَتَنَاهَوۡنَ عَن مُّنكَرٖ فَعَلُوهُۚ لَبِئۡسَ مَا كَانُواْ يَفۡعَلُونَ ٧٩ ﴾ المائدة: ٧٨ – ٧٩، وهذه الآية عامة في المؤمنين ، فيجب على كل واحد منهم أن يتعلم قواعد الإصلاح والتغيير او الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، في مجال عمله على أقل تقدير . ويمكن تشكيل مجاميع لغرض الإصلاح أكبر من مجاميع النجوى المستثناة ، وهي مجاميع المؤسسات المدنيـة غير الحـكومية ، كمجموعة الشـفافية ومجمـوعة الإصلاح ومجموعة حل النزاعات وغيرها . وعَنْ زَيْنَبَ بِنْتِ جَحْشٍ رَضِيَ الله عَنْها: أَنَّ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ عَلَيْهَا يَوْمًا فَزِعًا يَقُولُ « لاَ إِلَهَ إِلَّا الله ، وَيْلٌ لِلْعَرَبِ مِنْ شَرٍّ قَدِ اقْتَرَبَ فُتِحَ اليَوْمَ مِنْ رَدْمِ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مِثْلُ هَذِهِ ، وَحَلَّقَ بِإِصْبَعَيْهِ الإِبْهَامِ وَالَّتِي تَلِيهَا » ، قَالَتْ زَيْنَبُ بِنْتُ جَحْشٍ: فَقُلْتُ: يَا رَسُـولَ الله: أَفَنَهْلِكُ وَفِينَا الصَّالِحُـونَ ؟ قَالَ « نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الخُبْثُ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . فهذه النصوص تساعد في تفسير قوله

تبارك وتعالى ﴿ وَٱتَّقُواْ فِتۡنَةٗ لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنكُمۡ خَآصَّةٗۖ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾ الأنفال: ٢٥.

المجال الثاني: مهارات إشراك الآخرين في الاهتمام بالمصالح العامة وحضهم على تقديم الأفكار المنقحة لخدمة المصالح العامة . وتدبر ذم من كان محور تفكيره ذاته ومصالحه الخاصة ، كما في قوله تعالى ﴿ وَطَآئِفَةٞ قَدۡ أَهَمَّتۡهُمۡ أَنفُسُهُمۡ يَظُنُّونَ بِٱللَّهِ غَيۡرَ ٱلۡحَقِّ ظَنَّ ٱلۡجَٰهِلِيَّةِۖ يَقُولُونَ هَل لَّنَا مِنَ ٱلۡأَمۡرِ مِن شَيۡءٖ .... ﴾ آل عمران: ١٥٤. كما أن آيات الولاء في الدين تستلزم الاهتمام الشديد بالمصالح العامة . وكذلك حديث تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ « الدِّينُ النَّصِيحَةُ » ، قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ « للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ » رواه مسلم وأحمد والنسائي وغيرهم ، وعَنْ جَرِير بْن عَبْدِ اللهَّ قَالَ: أَمَّا بَعْدُ ، فَإِنِّي أَتَيْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قُلْتُ: أُبَايِعُكَ عَلَى الإِسْلاَمِ فَشَرَطَ عَلَيَّ: « وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ » ، فَبَايَعْتُهُ عَلَى هَذَا. رواه البخاري في سياق حديث ومسلم وغيرهما.

ومن هذا المجال تشكيل مجاميع وظيفية للتفكير المنهجي في القضايا العامة ، ويمكن أن تأخذ هذه المجاميع شكل المؤسسة المدنية او مؤسسات الظل او التكتلات الرديفة او غير ذلك ، فقد قال تبارك وتعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلۡمُؤۡمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُواْ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمۡرٖ جَامِعٖ لَّمۡ يَذۡهَبُواْ حَتَّىٰ يَسۡتَـٔۡذِنُوهُ ﴾ النور: ٦٢، الجمع ضد التفريق ، فالأمر الجامع هو الذي يجمع الناس او الشعب او أهل الحل والعقد الذين يمثلون الشعب ، فهو من أمور المصالح العامة . وبعض أهل العلم يسمي هذه الأمور بالنوازل او الأمور الكبيرة او الخطيرة وما أشبه ذلك. وتدبر أن الله تعالى لم يقل: على حكم جامع ولا على شرع جامع ، ولكنه تعالى جاء بعبارة : أمر جامع ، وهذا يعم ثلاثة أحوال على أقل تقدير ، وهي:

- أن يكون للحكم نفسه أولوية عالية في التأثير القريب او البعيد على عامة الناس او التأثير على منزلة البلد بين سائر البلدان ، سواء كان الحكم شاملا لكل فرد او كان خاصا بطائفة من

الجماعة كالتجار او الجيش او الموظفين او غيرها من الوظائف الضرورية للأمة ، فإن الجماعة كالجسد الواحد.

● أن تكون المتطلبات التنفيذية للحكم كبيرة او خطيرة ، وتقتضي مشاركة العدد الكبير في التفكير (المشاورة) او التمويل او الإسناد وسائر سبل المشاركة.

● أن تكون آثار تطبيق الحكم او الفشل في التطبيق هي تحقيق مصالح كبيرة او التعرض لمخاطر ومضار كبيرة . ومعنى الخطورة هنا وفي الفقرة الثانية هو وجود تزاحم مع حكم آخر يقتضي عدم تحمل تلك الخطورة كما سبق بيانه في التزاحم بين القتال والصيام . ويحتاج كل ذلك الى ترتيب الأولويات كي نوازن مرحليا بين الأحكام المتزاحمة.

تحصين الشورى
النيابيـة والتنفيذيـة

ما ذكرناه في تفسير النصوص يتضمن الكثير من طرق تحصين الشورى ، والمطلوب هنا تنظيم جملة مما تفرق مع بعض الإيضاحات والإضافات.

البنى التحتية للشورى:

فإن كل بناء معنوي او تنظيمي يحتاج إلى قواعد او بنية تحتية ، وبخلاف ذلك فإن البنى الفوقية تكون فاسدة او سهلة الإنهيار . والبنى التحتية لتشكيل مجلس الشورى او النواب تتضمن البنى التحتية للمشاركة السياسية ، ولعل أهمها:

● الحرية السياسية ، أي تكافؤ الفرص وحرية المنافسة السياسية الآمنة . ويستلزم ذلك حيادية المؤسسات الأمنية ، وبخلافه فإن عصابات الأشرار تحتكر المنافسة.

● النظام الإنتخابي العادل ، الذي يعطي الحق للجميع ويمنع العدوان على حق فرد او طائفة . ففي الكلام عن حرمة التصرف في حقوق الآخرين إلا بإذنهم ذكرنا منع تحويل بعض الناخبين إلى غير من اختاروه.

- القوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل ، وتمنع من جعل الإعلام منبراً للكذب والتضليل.
- الفصل بين السلطات ظاهراً وباطناً.
- النزاهة الوظيفية (تفعيل قوانين الشفافية وغيرها). ويقتضي ذلك وجود قوانين نافذة في مكافحة الفساد ومنع تحكُّم المنافع الخاصة بالقرار العام . من ذلك منع التمويل الذي يوجه المرشح إلى المنافع الخاصة.
- أن تكون شروط أهلية العضو مناسبة لمتطلبات وظائف مجلس الشورى ، وبأعلى المعايير الممكنة. ونؤكد هنا أن الأغلبية الـمُلزمة إنما هي أغلبية نخبة مؤهلة بمعايير عالية ، وليست أغلبية جماعة ضعيفة التأهيل.
- وجود أنظمة شرعية تحكم العمل وأنظمة تقويم ومحاسبة فعّالة ، بما في ذلك تقويم وتعديل عمل مجلس الشورى ، وكذلك أسباب وآلية حَلِّه.

وأما البنية الفوقية فمثل تحديد الدوائر الإنتخابية وإعداد المراكز الإنتخابية والتوقيتات وإجراء الإنتخابات ووسائل الفرز ، وشبه ذلك من المتطلبات التنفيذية التي تفقد من قيمتها إذا كانت البنية التحتية ناقصة ، وهكذا الحال في سائر الشؤون المهمة.

ضبط ما يُمنع تجاوزه بحجة الشورى:

وهي الثوابت الدينية والإنسانية ، وقد سبق بيان ذلك في تفسير آية الشورى (الفائدة السادسة) . فلا يمكن مثلاً أن يُمنع حق ، ولا أن يُباح ظلم بحجة الأغلبية النيابية ، فإن حصل ذلك فإنه دليل قطعي على فساد مجلس النواب وسقوط شرعيته . معنى ذلك ضرورة وجود مرجعية شرعية يتقيد بها مجلس النواب ، فلا يصح مخالفتها إلا باضطرار حقيقي مع التقيد بضوابط الإضطرار . وربما يُصار إلى تشديد آلية إخراج القرار في مثل هذه الضرورات ، فلا يُكتفى مثلاً بالأغلبية المطلقة ، ولكن بأغلبية الثلثين او أغلبية مجلسين ونحو ذلك من وجوه الإحتياط . ولابد من ضبط هذا الأصل بمواد دستورية وقانونية.

حرية الشورى العامة:

كالإعلام والتعبير والتظلم ، وكذلك ضمان حقوق عمل مؤسسات الإصلاح غير الحكومية ، كمجموعة الشفافية ، ومجموعة مكافحة الفساد الوظيفي وغيرها . ولا يجوز حصر هذه الأنشطة بمؤسسات محددة يمكن أن تستبد بها الحكومة او يؤثر عليها الفاسدون ، فإن الإحتكار المعنوي أخطر من الإحتكار المادي.

الضمانات الدستورية والقانونية لسلامة العمل الشوري:

وقد تقدم في العناوين السابقة جملة مما يتصل بسلامة وصيانة العمل الشوري . وتوجد هنا قواعد ثابتة ، كما توجد خيارات يمكن الإنتقاء منها وضبط العمل بها بما يرتقي بالعمل الشوري ويمنع الفساد عنه . من ذلك:

- قوانين ترسيخ فصل السلطات واجتناب التواطؤ او تمييع الفصل ، وقد سبق بيانه.
- خيار تشكيل مجلسين ، ولكن مع المغايرة في شروط العضوية وفي طريقة الإنتخاب والتشكيل وعدد الأعضاء ، وذلك لتقليل التواطؤ ولتصحيح الأخطاء قبل صدور القرار بها. وهذا الخيار موجود في دول عديدة . ومن المشهور اشتراط أن يكون اختصاص المجلسين واحداً ، ولكن مع بعض التفاوت في الصلاحيات ، كأن يكون الحسم بيد المجلس الأفضل في شروط الأهلية والأبعد عن المصالح الخاصة والولاءات الحزبية . ويمكن أيضاً أن يكون المجلس الثاني رفيع التأهيل ومسؤولاً عن تصديق او تعديل او رفض قرارات المجلس الأول.
- خيار تشكيل مجلس نواب واسع ، ثم تمييز مجلس مصغر منه وبشروط عضوية عالية ، وبقوانين صارمة لإبعاد الفساد والضعف عن المجلس المصغر . ولهذا المجلس المصغر القرار الحاسم.

- قوانين منع الفساد الباطن والظاهر ، كما سبق بيانه ، مع أنظمة رقابة وتقويم لكشف الفساد الباطن . وهذا أمر ضروري بصرف النظر عن الخيارات الأخرى.
- قوانين تضمن حق المواطنين في مقاضاة المؤسسات الحكومية والمسؤولين بصرف النظر عن مناصبهم.
- يمكن أيضاً في غير القرارات الشديدة الإستعجال ، يمكن جعل القرار غير نافذ إلا بعد شهرين مثلاً من إعلانه ، وذلك للسماح للمؤهلين من خارج المؤسسات الرسمية بدراسته وتقديم ملاحظاتهم.
- ضمان حق الرقابة الشعبية بأنواعها ، كما ذكرنا عن حرية الشورى العامة ومناقشة القضايا العامة في الإعلام وفي الأنشطة المدنية . ويقتضي ذلك إعداد قوانين تضمن كفاءة وحرية مؤسسات الإصلاح المدنية ، كمنظمة الشفافية ومكافحة الفساد وغيرها.
- رقابة مالية صارمة ، على إنفاق المؤسسة ، وعلى نمو المال الخاص للمسؤولين.
- مساءلة ومحاسبة على تجاوز الصلاحيات.
- قوانين تمنع الإستبداد.
- قوانين تضبط تصنيف القرارات وتضبط آلية صنع القرار: مثال ذلك مشكلة القرارات الطارئة ، فإن القاعدة في صناعة القرار أنها لا تُصنع في الإجتماع نفسه الذي تطرح فيه ، بل يجب بعد طرح القضية أن تأخذ حقها من الدراسة والإستشارات والتوصيات والمرور بقنوات التقويم ، ثم يُصنع القرار في إجتماع آخر او بعد اجتماعات متعددة وفترة زمنية كافية لإنضاج القرار ، وذلك بحسب أهمية القرار وتعقيده. وهذه قاعد عامة ، خاصة في القضايا العامة والإستراتيجية والأولويات المتقدمة . وقد يواجه القادة إلحاحاً وضغوطاً داخلية او خارجية لإخراج قرار سريع بعيداً عن ممرات الشورى والدراسة والتحليل . فعلى القادة رفض الخضوع لهذه الضغوط والإصرار على تطويعها للقوانين الشرعية للمؤسسة . وأما الخضوع لخداع الطوارئ بإخراج قرارات عاجلة فهو إنعكاس لأمور غير مرغوب فيها، منها:

✓ استخفاف القادة بأحكام الشورى ، وهذا كفيل بتدمير المؤسسة كما أنه يدمر الطاعة فإنه يؤدي لا محالة إلى التعامل بالمثل وهو القدح في أهلية القادة والإستخفاف بطاعتهم.

✓ عدم شعور القادة بالمسؤولية وبضرورة مرور القرار بقنوات صناعة القرار. وهذه كارثة كبيرة توقع المؤسسة في أنواع من المضار.

✓ خلو المؤسسة من منهاج لإدارة المسؤوليات وتقويم الأداء والمحاسبة والتغيير، وإلا لما استطاع القادة الاستخفاف بقنوات صنع القرار.

✓ وجود فساد او اختراق في القيادة ، فإذا كانت القيادة ضعيفة والإفلات من المحاسبة متوقعاً ، فإن عناصر الإختراق تستطيع تمشية قرارات عاجلة وبمعزل عن قنوات الشورى والتقويم ، وذلك كي يتمكنوا من إخراج القرارات السيئة التي لا يقبل بها الصالحون.

✓ التزام القادة بتوافقات خفية مع أطراف خارج المؤسسة او خارج مجموعة صنع القرار ، ولذلك يريدون تمشية قرارات معينة بحجة أنها طارئة او يمكن للمسؤول القطع بها ، فلا مجال او لا حاجة لكثير من المداولة والإستشارة والتحليل. وهذه ايضا من مدمرات العمل المؤسسي ، لأن الأمر المعتد به عند الأعضاء هو صحة القرار في مضمونه المعلن وفي طريقة إتخاذه . فإذا اختل أحد الأمرين قامت الشكوك عند الآخرين ، ولا قيمة للتوافقات الخفية لأنها عند الأعضاء في حكم المعدومة ، وقد قال تعالى في قصة موسى والخضر عليهما السلام ﴿ قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴿٦٨﴾ ﴾ الكهف: ٦٧ – ٦٨ . هذا بالإضافة إلى أن الإنفراد بمثل تلك التوافقات يعد إنتهاكا خطيراً لحقوق الشركاء.

✓ وفي بعض الأحيان تقوم حاجة حقيقية لاتخاذ قرار عاجل في أمر مهم ، وليس الحل هو تغييب الشورى وقنوات التخطيط ولكن الحل هو وجود آليات لتفعيل شورى صادقة وسريعة ، وكذلك إدخال عناصر التراجع في القرار السريع إذا اقتضت قنوات صنع القرار التراجع عنه . وفي كثير من الأحيان فإن وصف القضية بالعاجلة إنما هو

مجرد خدعة لتمشية قرارات السوء. والإستثناء الصحيح المشهور هو العمليات القتالية في الحرب القائمة ، فإن ميدان القتال قـد يشـهد تغيرات كبيرة وسـريعة في المشـهد الحربي ، مما يوجب على القائد اتخاذ قرارات سـريعة مع قليل من التشـاور.

قوانين وأنظمة ووسائل مكافحة الفساد:

منها بالإضافة إلى ما سبق بيانه:

● منع إخضاع القرار العام للمنفعة الخاصة والمال السياسي . ويتضمن ذلك منع تأثير المال الخاص في الإنتخابات وفي التعيين وفي التصويت ، مع قوانين رادعة في هذا المجال . ومن المفيد أن يُسأل عن المنتفعين من كل قرار ومقادير المنافع وطرق وصولها إليهم . وينبغي استحداث مؤشرات تقويم لخدمة هذا الأصل.

● الحصانة القانونية للمراقب: فإن المراقب النزيه قد يتعرض لكثير من الضغوط والتهديد والإنتقام ، ولذلك فإن الحصانة القانونية ليست مجرد تشريع قانون يمنع من إبعاد المراقب عن المعلومات بصورة مباشرة او غير مباشرة ، ولكنها حزمة من التشريعات والأنظمة الإدارية والأمنية تضمن حمايته وإبعاد الضغوط عنه وإيقاع أشد الإجراءات عليها ، والتنكيل بكل من يحاول اختراق وإفساد منظومة العدالة هذه . وتضمن كذلك حرية الحصول على المعلومات وتحريكها بالإتجاهات المفيدة بعيداً عن تدخل السلطة التنفيذية . بل ينبغي لهذه الإجراءات أن تكون من القوة بحيث يشعر المراقِب بقلة حاجته إلى حماية مادية . ويوجد شاهد للحصانة في عهد عمر ﵁ ، فعن قبيصة بن ذؤيب أَنَّ عُبَادَةَ بْنَ الصَّامِتِ الْأَنْصَارِيَّ النَّقِيبَ: غَزَا مَعَ مُعَاوِيَةَ أَرْضَ الرُّومِ ، فَنَظَرَ إِلَى النَّاسِ وَهُمْ يَتَبَايَعُونَ كِسَرَ الذَّهَبِ بِالدَّنَانِيرِ وَكِسَرَ الْفِضَّةِ بِالدَّرَاهِمِ ، فَقَالَ: يَا أَيُّهَا النَّاسُ: إِنَّكُمْ تَأْكُلُونَ الرِّبَا ، سَمِعْتُ رَسُولَ اللهَّ ﷺ يَقُولُ « لَا تَبْتَاعُوا الذَّهَبَ بِالذَّهَبِ إِلَّا مِثْلًا بِمِثْلٍ ، لَا زِيَادَةَ بَيْنَهُمَا وَلَا نَظِرَةً » ، فَقَالَ: لَهُ مُعَاوِيَةُ يَا أَبَا الْوَلِيدِ ، لَا أَرَى الرِّبَا فِي هَذَا إِلَّا مَا كَانَ مِنْ نَظِرَةٍ ، فَقَالَ عُبَادَةُ: أُحَدِّثُكَ عَنْ رَسُولِ اللهَّ ﷺ وَتُحَدِّثُنِي عَنْ رَأْيِكَ لَئِنْ أَخْرَجَنِي الله لَا أُسَاكِنُكَ بِأَرْضٍ لَكَ عَلَيَّ فِيهَا إِمْرَةٌ ، فَلَمَّا قَفَلَ لَحِقَ بِالْمَدِينَةِ ، فَقَالَ لَهُ

عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: مَا أَقْدَمَكَ يَا أَبَا الْوَلِيدِ؟ فَقَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَّةَ ، فَقَالَ: ارْجِعْ يَا أَبَا الْوَلِيدِ إِلَى أَرْضِكَ ، فَقَبَحَ اللهُ أَرْضًا لَسْتَ فِيهَا وَأَمْثَالُكَ ، وَكَتَبَ إِلَى مُعَاوِيَةَ: « لَا إِمْرَةَ لَكَ عَلَيْهِ ، وَاحْمِلِ النَّاسَ عَلَى مَا قَالَ ، فَإِنَّهُ هُوَ الْأَمْرُ » رواه ابن ماجة وصححه الألباني ، وأعله شعيب الأرنؤوط بمزعمة الإنقطاع بين قبيصة وعبادة ، وهي فيما أعلم مجرد مزعمة ، فلا قيمة لها مع ثبوت المعاصرة وإمكان السماع.

● منظومة قانونية وإدارية وأمنية لكشف العلاقات بين المصالح الخاصة وجماعات الضغط من جهة والجماعات والشخصيات السياسية في مؤسسات الدولة وخارجها من جهة أخرى . يعني ذلك تشكيل قاعدة معلومات متطورة لكشف أي تعاهد او تحالف خفي بين الجهتين لتطويع الشؤون العامة لخدمة المنافع الخاصة.

● تفعيل مفهوم الحقوق العامة والمشتركة: فمن مضامين هذا المفهوم وعقد الوظيفة عليه إبراز حقوق الشركاء وتغليبها على الجوانب الشخصية ، فإيصال المعلومات المهمة والمؤثرة على الحق العام ليس بغيبة ، لأن من حق كل شريك أن يعلم مجريات الأمور المؤثرة على شراكته . وأيضاً فإن المسؤولية أمانة عظيمة ويجب فيها أفضل ما يمكن من أداء ، فلا مجال لخيانة الأمانة بحجة حماية فلان او غيره . وقد ثبت في السنة النبوية والسيرة الراشدة نقل المعلومات عن العاملين إذا كانت مهمة او كانت مؤثرة على المصلحة العامة ، فهذا من الضروريات ، غير أنه كغيره من الأمور يقع فيها إسراف وتقصير . فمن الإسراف مثلاً نقل المعلومات بسبب دوافع شخصية وضغائن دفينة او نقل الزلة العارضة والأمور غير المهمة كنقل القضايا الشخصية البحتة التي لا تؤثر على الأداء . ومن التقصير إغفال المعلومات الموئرة تغليباً للمنفعة الشخصية . وتوجد أمثلة كثيرة ، منها حديث عَبْدِ اللهَّ بْنِ عُمَرَ ﵄ ، قَالَ: بَعَثَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعْثًا ، وَأَمَّرَ عَلَيْهِمْ أُسَامَةَ بْنَ زَيْدٍ فَطَعَنَ بَعْضُ النَّاسِ فِي إِمَارَتِهِ ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: « أَنْ تَطْعُنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ كُنْتُمْ تَطْعُنُونَ فِي إِمَارَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلُ ، وَايْمُ اللهَّ إِنْ كَانَ لَخَلِيقًا لِلْإِمَارَةِ ، وَإِنْ كَانَ لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ ، وَإِنَّ هَذَا لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ بَعْدَهُ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما . وكذلك حديث ابْنِ عُمَرَ ، وفيه: حَتَّى

قَدِمْنَا عَلَى النَّبِيِّ ﷺ فَذَكَرْنَاهُ ، فَرَفَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَدَهُ فَقَالَ: « اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا صَنَعَ خَالِدٌ » ، مَرَّتَيْنِ . رواه البخاري وغيره في سياق قصة.

- مكافحة الفساد التشريعي والقضائي ، من ذلك:

✔ إصدار القوانين يكون على الأعمال والتصرفات من غير تسمية أشخاص ولا منظمات ، كي يشمل القانون كل من قام بذلك التصرف.

✔ يحكم القضاء على الأشخاص والمجاميع والمنظمات بأسمائهم ، ولكن بالعدل بين كل من قام بذلك العمل. وينبغي تقويم عدالة القضاء بتفعيل «مؤشر عدالة» ، فإن وجد المؤشر مؤاخذة مجموعة وغض النظر عن أخرى مماثلة ، فإن النظام القضائي فاسد ، سواء كان الفساد في القضاة أنفسهم او في طرق إيصال القضايا إليهم ، كما في عمليات الحجب الإنتقائي والغربلة المتحيزة.

✔ ظهور الفساد في مؤشرات التقويم ليس لمجرد الإطلاع ، بل يجب أن تكون له تبعات قانونية حازمة ، وقد تصل إلى إيقاف او تعليق مؤقت لأجزاء كبيرة من وظائف الشورى والقضاء ، وذلك للتحقيق وإعادة العدالة. ويُضبط كل ذلك بقوانين وأنظمة واضحة.

- الأغلبية تعمل للجميع ، فيجب منع تحول مجلس الشورى او السلطة التنفيذية إلى دكتاتورية او طغيان الأغلبية او تفضيلها بالمكاسب ، كما ذكرنا المنع من التحول إلى سلطة الأقلية من المترفين وأصحاب المال السياسي . ومن لا يفهم ذلك فإنه ليست له أدنى أهلية للعمل السياسي الصالح.

- قال تعالى ﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْءَاخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَـٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ القصص: ٨٣ . فشوكة الدولة يجب أن توجه لإعلاء الدين والحق والصلاح ، وليس لضمان العلو لأشخاص او فئة او حزب . ولذلك فإنه يجب في الإدارة الحكومية استعمال الوسائل اللازمة كي تكون الشوكة مُعَـدّة لنصرة الحق وممتنعة على من يريد أن يستبد

بها من المسؤولين والطامعين والمخدوعين . ويقتضي ذلك وجود أنظمة صارمة وفاعلة تمنع من هيمنة الأشخاص والأحزاب والمنافع الخاصة على المؤسسات الأمنية والعسكرية والإقتصادية.

- قوانين وأنظمة توجب بذل أقصى ما يمكن لصناعة أفضل قرار وأفضل تنفيذ ، فقد ذكرنا في أكثر من موضع أن رجل الدولة او المؤسسة العامة يحمل أمانة كبيرة ، فلا مجال للمفضول إلا عند عدم الإستطاعة (أي الإضطرار) وأن الواجب هو القرار الأفضل ، على نحو قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴾ الملك: ٢. ومعلوم أنه يمكن تقليل وتخفيف الأخطاء ، وأما العصمة من الأخطاء فمتعذرة بعد النبوة ، غير أن القرار يجب أن يكون قد مر بالإجراءات والمعطيات الكافية كي يُقبل الإعتذار عن الخطأ . وأما الخطأ بسبب تعمد إهمال الإجراءات وإغفال المعطيات المهمة ، فلا عذر فيه ، وعلى هذا الأساس يتم تقنين قوانين محاسبة المسؤولين وإعداد أنظمتها . وقد ينفع توضيح الأمر بالقرارات التلفيقية (الحل الوسط) ، التي قد نضطر إليها في المفاوضات الخارجية او في المشاكل الشخصية وربما في العلاقات المضطربة بين الأقسام والأعضاء . وأما قرارات المصالح العامة والأمور الإستراتيجية ، فإن التسويات التلفيقية او الحلول الوسط قد تكون إنعكاساً لأمور خطيرة ، منها:

- ✓ صراع داخلي يجعل التفكير يتجه إلى التسوية كما في الخلافات الشخصية ، وليس إلى القرار الأفضل.
- ✓ ضعف التقوى والشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى التفلت من القرار الأفضل والإتجاه إلى القرار التلفيقي.
- ✓ وجود اختراق في عملية صنع القرار ، ويكون القرار التلفيقي مجرد مرحلة لاستطلاع رد الفعل ، ثم تطويع المؤسسة والسير بها إلى ما هو أشد وأسوأ.
- ✓ وجود حالة اضطرار حقيقية الجأت إلى إتخاذ القرار التلفيقي والحل الوسط. وهذه يجب أن تُـوَضح وتضبط بضوابط الإضطرار وتزاحم الأحكام ، وإلا فإنها سـوف

تُـحمل على المحامل السـيئة . وعلى أهل الشـورى غاية الحذر ، فإن أيسـر شـيء على اصحاب النوايا السيئة أن يزخرفوا أعمالهم بحجج الإضطرار ونحوه . وتحتاج المؤسسة إلـى أهل العلم والبصيرة كي يفرقـوا بين الحجج الصحيحة والحجج المفتعلة.

القدرة على تشكيل وقيادة الرأي العام:

الرأي العام هو مجموعة المفاهيم والقناعات التي يحملها جمهور الشعب ، والتي يمكن أن تؤثر على موقف الجمهور من القضايا العامة . وكل نظام عادل يريد من الناس أن يتوافقوا معه ، فإنه يحتاج إلى القدرة على التأثير فيهم وعلى إبعاد او تقليل التأثير المضاد . وبخلاف ذلك فإنه لا يستطيع تطويع الجماهير إلا بالقهر والإستبداد . ومن هنا تطورت مهارات تشكيل الرأي العام وقيادته . ونذكر هنا بقوله تعالى ﴿ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ ٱلْخُلَطَآءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ﴾ ص: ٢٤. وقد نبهنا في المبحث السابق أن الجمهور العام بعيد في القضايا الإستراتيجية عن التحليل التفصيلي والدراسة المعمقة ، فلابد قبل الدخول في الموضوع من معرفة خصائص الجمهور العام في قضية المفاهيم والقناعات ، فمن هذه الخصائص:

- ميل إلى تقليد الرموز البارزة وإن كانت رموزاً مُصَنَّعة ، ولكن من السـهل نسـبياً التراجع عنهم إذا لم تتولى جهة خاصة تغذية الإبراز والتزيين.
- الإكتفاء بالرؤية السطحية والإرتجالية في العرض والتحليل والتفاعل ، كالتسليم للأخبار الإنتقائية والحقائق الجزئية والحقائق المربوطة بالأكاذيب والحق الذي يُراد به باطل. ويتبع ذلك احتمال سرعة التغيير والتراجع.
- سهولة الإستمالة إلى ما يثير العاطفة او يهدد المنافع المادية ، مما يُسَـهِّل علمليات التضليل والتحريك العدائي ويوقع الجمهور في كمائن بادئ الرأي (أي الرؤية الأولى).
- سهولة الخضوع لضغوط العلاقات وغيرها من الضغوط غير الموضوعية ، بصرف النظر عن حُكم القِيَم.
- البحث عن مخرج من المضايق حين تُؤذَى المصلحة الخاصة.

- قلة الإهتمام بالمصالح الخارجية وإن كانت في غاية الأهمية.
- قاعدة المعلومات التي توجه العامة بعيدة عن البحث والتنقيب ، ولكنها المعلومات المتاحة والأفكار الجاهزة خاصة إذا كانت مؤثرة بذاتها او خرجت من مصادر التأثير . ويشمل ذلك وسائل الإعلام المتنوعة والإشاعات وأفكار التحريك والعلاقات المنتشرة كالإنتماء الحزبي والطائفي او الوظيفي الـمُسَيس ، كالعناصر الأمنية في البلاد التي فيها تجنيد أمني واسع ، فإن عوائلهم والمقربين منهم قد يستطيعون إخراج مظاهرات مليونية تربك او تنهي النظام السياسي.

ولذلك فإن تشكيل وقيادة الرأي العام: يحتاج إلى جهد كبير ومستمر ، لتحقيق متطلبات مهمة ، منها:

- نشر التعاليم والأولويات المشروعة في المجاميع المختلفة.
- نشر ثقافة الأهلية والرجوع إلى المرجعيات الموثوقة ، على نحو قوله تعالى ﴿ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ ﴾ النساء: ٨٣ ، وقوله تعالى ﴿ فَلَوۡلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرۡقَةٖ مِّنۡهُمۡ طَآئِفَةٞ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوۡمَهُمۡ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ لَعَلَّهُمۡ يَحۡذَرُونَ ﴾ التوبة: ١٢٢.
- الإهتمام بالحالة المعيشية للعامة واجتناب الإضرار بها ، ومعالجة مواضع الحطام الإجتماعي والإقتصادي . وبعبارة استنتاجية ، ينبغي للمصلحين الحذر الشديد من رؤية الجمهور لهم كأعداء ورؤية المستبد او الأجنبي كمنقذ.
- وجود قدوات كثيرة جديرة بالإتباع.
- إزالة حجج القوى المضادة ، كإيضاح الغامض وتصحيح الخطأ والتخلي عن القضايا الخاسرة.

● وجود إعلام قوي مؤهل لمواجهة الإعلام المضاد ، مع بدائل لمواجهة محاولات التضييق على الإعلام . وهذا كله يحتاج إلى إعداد طويل ، وبدائل ذكية ، خاصة مع وجود قدر كبير من الإحتكار لوسائل الإعلام.

● القدرة على الحشد والوجود بين الجمهور والتفاعل المباشر معهم.

● التواصل مع القوى المضادة وما يتبعها من وسائل إعلام وطرق تحريك . وقد يقتضي التفاوض بعض التنازل او التراجع او غير ذلك.

● المطاولة في العمل ، فإن المقصود هو تهذيب وتخليص الرأي العام من الأخلاط والأغاليط وتوجيهه إلى الصلاح ، وقد يحتاج الأمر إلى تمهيد وعوامل مساعدة وتكرار مع تنوع ، ومهارات عالية في الأمور المذكورة هنا وغيرها من الوسائل ، وقد سبق التنبيه إلى ذلك في آخر الفائدة السابعة من تفسير آية الشورى.

مجالس الشورى التنفيذية وغيرها

ذكرنا ما يقطع بأن الشورى ليست خاصة بالمجلس النيابي ، ولكنه منهج عام في العمل الحكومي وغيره ، وله تطبيقات كثيرة ، منها:

● كل مؤسسة ينبغي أن يكون فيها مجلس للشورى وله نظام للعمل ولصناعة القرار.

● المجالس التنفيذية ضرورية جداً ، كمجلس الأمن الوطني او القومي ، ومجلس شورى الوزارة والمديرية وغيرها . وقد تكرر ذكر صناعة القرار في هذا المبحث ، وسبق أن ذكرنا جملة مختصرة عن مجموعة تصميم الهدف الإستراتيجي وإعداد القرار له ، وذلك تحت عنوان «الأداء الإستراتيجي» . وبالجملة ، فإن كل مجلس ينتهي بصناعة قرار مهم ، فعليه أن يتبع نظاماً للشورى.

● عدد أعضاء مجلس الشورى التنفيذي يكون قليلاً نسبياً في الغالب ، غير أن التغذية الفكرية والمعلوماتية له قد تكون واسعة جداً وذكية ، وتتناسب مع أهمية وخطورة عمل المجلس ، وكذلك عدد الموظفين التابعين للمجلس التنفيذي ، وهذه هي الطريقة المؤسسية في

تشكيل المجالس ، وقد سبق ذكرها في الكلام عن الأهلية في هذا المبحث . مثال توضيحي هو مجلس الأمن القومي في الرئاسة الأمريكية ، فإنه يتكون من الرئيس الأميركي ونائبه ووزيري الدفاع والخارجية ، ويضاف إليهم عضوية مدير المخابرات المركزية ورئيس هيئة الأركان المشتركة ومستشار الأمن القومي . وهذا العدد القليل يتلقى تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة جداً ، فإن المجالس والمكاتب وهيئة الموظفين في الرئاسة الأمريكية ، تضم عدداً كبيراً جداً من أصحاب الخبرة والإختصاصات الرفيعة ، هذا بالإظافة إلى نظائرها في وزارتي الخارجية والدفاع والمخابرات المركزية . وهذا الجانب الجيد ، وأما الإخفاقات الكبيرة في القرارات الأميركية فلعل السبب الرئيس فيها هو خضوع القرار الأميركي العام لضغوط المنافع الخاصة والفئوية ، فإن لمجاميع الضغط (اللوبيات) في أميركا نفوذ قوي على القرار الحكومي ، هذا بالإضافة إلى غطرسة القوة.

- بالطريقة المؤسسية المذكورة قبل قليل ، يمكن تشكيل أي مجلس تقوم الحاجة إليه ، كمجلس للتعامل مع خطر متوقع . وقد لا يسمح الوقت بتشكيل جديد للتغذية الفكرية والمعلوماتية ، ويُصار حينئذ إلى وصل المجلس الجديد بخدمة التغذية المذكورة في موقع آخر.
- قد تتصدى الشورى التنفيذية لقضايا شديدة الأهمية والخطورة ، فلابد من إعداد إحتياطات لضمان عدم تفرد مجلس صغير او شورى غير موسعة بالقرار في المصالح العامة . فيمكن مثلاً إعلان مقترح القرار وجعله غير نافذ إلا بعد مصادقة الشورى الموسعة.
- ماسبق ذكره عن الشورى يمكن تكيفيه وتوظيفه في المجالس التنفيذية.

المبحث التاسع

التفاوض

....

قواعد التفاوض

من خلال النصوص الشرعية

قال تعالى ﴿ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠، التفاوض في العربية قريب من التباحث والتشاور أي تبادل الأفكار والمعلومات . وفي سياق إدارة العلاقات ، فإن التفاوض هو تبادل الأفكار والآراء بغية الوصول إلى إتفاق . وهو أمر في غاية الأهمية ، لأن كل إنسان سليم التفكير يحتاج إلى التفاوض في أموره بين الحين والآخر.

وفي إيضاح معنى التفاوض ، قال ابن الأثير: وَفِي حَدِيثِ مُعَاوِيَةَ ، قَالَ لدَغْفَل بْنِ حَنْظَلَةَ: بِمَ ضَبَطْتَ مَا أرَى؟ قَالَ: بِمُفَاوَضَة الْعُلَمَاءِ ، قَالَ: مَا مُفَاوَضَة الْعُلَمَاءِ؟ قَالَ: كنتُ إِذَا لَقِيت عَالمًا أخَذْتُ مَا عِنْدَهُ وأعْطَيْتُه مَا عِنْدِي» . الْمُفَاوَضَة: الْمُسَاوَاة والْمُشَارَكة، وَهِيَ مُفَاعلة مِنَ التَّفْوِيض، كَأَنَّ كُلّ واحِد مِنْهُمَا رَدَّ مَا عِنْدَهُ إِلَى صَاحِبِهِ. وتَفَاوَضَ الشرَّيكان فِي الْمَالِ إِذَا اشْتَرَكَا فِيهِ أجْمَع. أَرَادَ مُحَادَثَة الْعُلَمَاءِ ومُذَاكَرتَـهم فِي الْعِلْمِ .اهـ من (النهايـة) . وَيُقَال تفاوض الرّجلَانِ فِي الحَدِيث إِذا شـرعا فِيهِ جَمِيعًا.

معرفة الأمانة المحمولة بالتفصيل:

قال تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال: ٢٧. فلابد من المغالبة في إعطاء الأمانة المحمولة حقها في المعرفة وفي النضال من أجلها ، ولذلك وجوه:

- **دراسة القضية التفاوضية:**

✔ دراسة تفصيلية وموضوعية للقضية قبل الدخول في التفاوض.

✔ دراسة رؤية الطرفين للقضية . فما هي أهمية القضية عند الطرفين ، وما هي القوة التفاوضية لكل طرف (ما يمكن أن يقدمه في مقابل قضيته ، وما يمكن أن يتعرض له عند إصراره على مفهوم او موقف)؟ وما هي وسائل ضمان جعلها مفاوضات حقيقية وليست شكلية ، أي ضمانات عدم تحولها إلى إملاءات الطرف القوي على الضعيف ، ولكن بصورة التفاوض؟

✔ ما هي أهداف التفاوض ، وما هي التوقعات عن أهداف الطرف الآخر؟ وما هي المصاعب في طريق أهداف كل طرف؟ ما هي النتائج التي يعمل لها الطرف الآخر ، وهل فيها ما نرفضه مقدماً ، فلا فائدة من التفاوض فيه إلا لمجرد الإيضاح والتأكيد؟ وما هي الأمور التي يمكن فيها إبداء المرونة وبعض التنازل ، وما هو ثمن وعواقب كل تنازل؟

✔ ما هي المتعلقات ، أي كل أمر له ارتباط مهم بالقضية؟

✔ هل تحتاج القضية ومتعلقاتها إلى تقسيم إلى محاور وبنود؟ وهل يجب ربط المحاور والبنود بحزمة واحدة ، أم يمكن تجزئة الأهداف؟

✔ ما هي النتيجة المرجوة او المتوقعة من التفاوض ، وهل توجد خيارات (نتائج) متعددة يحتمل قبولها؟ وما هو تسلسل الخيارات من جهة الأفضلية ، وما هي أسباب ومقاييس التفضيل؟

✔ ما هو موقف الرأي العام الداخلي من النتائج المتوقعة ، وهل توجد حاجة إلى عمليات تمهيدية لتشكيل الرأي العام؟

● **مؤثرات مهمة:**

✔ تقويم الطرف الآخر ، وقد ذكرنا في أواخر المبحث الثاني محاور التقويم السياسي للدول والمؤسسات الأجنبية ، ويمكن تعديل بعض المحاور في التقويم الإقتصادي وغيره.

✔ هل توجد فرصة ينبغي اغتنامها؟

✔ هل يمكن تحويل الصراع إلى تعاون؟

✔ هل توجد مصالح استراتيجية قائمة يجب المحافظة عليها؟

✔ هل توجد ضرورة لبناء مصالح استراتيجية مستقبلية ، واستخدام ذلك كقوة تفاوضية؟

✔ هل توجد ضرورة قُصوى لإبرام صفقة ما في حال فشل المفاوضات؟ كالإتفاق على خطة لتخفيف المصاعب او لتلبية ضرورات محددة بين الطرفين.

✔ هل توجد ضغوط قد تؤثر على مسار المفاوضات ، وربما تحاول تحويلها إلى مجرد إملاءات وفرض الأوامر ، ولكن بصورة المفاوضات؟

● **ما هي صلاحية الفريقين المتفاوضين؟** فلابد من تقييد صلاحية المفاوض ، خاصة في المفاوضات بين الحكومات وفي قضايا المصالح العامة ، سواء كانت سياسية او اقتصادية او دفاعية او خدمية او غيرها . من ذلك منع الموافقة على أي عرض إلا بعد مدة من التداول مع الجهة التي يعمل لها المفاوض . وربما يُمنح الفريق المفاوض صلاحية خطوط عريضة فقط كالإتفاق على تعاون اقتصادي او تعاون أمني ونحوه . وحتى هذه الخطوط العريضة ينبغي أن تُضبط بضوابط ، كإجماع الفريق وبعدم تنفيذها إلا بعد إثبات التفاصيل وإقرارها. ويتم إعلام الطرف الآخر رسمياً بأن أي اتفاق بين المتفاوضين يكون غير ملزم

إلا بعـد إقراره من الجهـة المركزية . وينبغي لكل فريـق أن يتأكد من رسـمية وصلاحية الطرف الآخر.

- **تأكد من أهلية الفريق المفاوض ، ويتم بعد ذلك:**

✔ تنظيم عمل الفريق وتحديد واجبات كل عضو . ويتضمن الفريق مراقباً حاد الذكاء وقـوي الملاحظة ، وظيفته تسـجيل الملاحظات والمداولة مـع الفريق بعـد ذلك لتحسـين الأداء.

✔ يتم تسجيل جلسة التفاوض في حال إتفاق الطرفين عليها . ومع ذلك ، يتضمن الفريق مهارة كتابية ، تستطيع عرض بدايات المسـار التفاوضي بخطاب فصل (واضح غير ملتبس) ، تتميز فيه القضايا المختلفة كي يمكن البناء عليها ، ويشـارك المراقب بالكتابة.

✔ يقوم الفريق بعمليات متكررة ونظامية لتقويم المسـار التفاوضي وما يحتاجه من تعديلات.

الإتفاق على مفاهيم مشتركة ومصالح متبادلة:

قال تعالى ﴿ **قُلْ يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ تَعَالَوْاْ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍۭ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِۦ شَيْـًٔا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ ۚ فَإِن تَوَلَّوْاْ فَقُولُواْ ٱشْهَدُواْ بِأَنَّا مُسْلِمُونَ** ﴾ آل عمران: ٦٤. الآية الكريمة تؤسس للتفاوض اعتماداً على مفاهيم مشتركة ومصالح متبادلة . وهذا بخلاف الإعتماد على موقف مجرد عن المفاهيم ، فهو موقف جامد ، فإما أن يُقبل كما هو او يُرفض . ومن فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: معنى «**كلمة**» ، فالمراد بها الكلام الخاص بقضية معينة ، او الكلام الوجيز كما هي عبارة ابن عاشور ، وليس المراد اللفظ المفرد كزيد وسعيد . يدل على ذلك أن الله تعالى ذكر في الآية أعظم مثال من تلك الكلمة ، وهي أن لا نعبد إلى الله ، والجمل المعطوفة عليها . ومثله

قوله تعـالى ﴿ أَلَمۡ تَرَ كَيۡفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلٗا كَلِمَةٗ طَيِّبَةٗ كَشَجَرَةٖ طَيِّبَةٍ أَصۡلُهَا ثَابِتٞ وَفَرۡعُهَا فِي ٱلسَّمَآءِ ﴾ إبراهيم: ٢٤.

الفائدة الثانية: أما معنى «**سواء**» ، فهو مصدر او اسم مصدر ، وقد وُصِفت الكلمة به ، وقد يزعم بعض المفسرين أن الوصف يجب أن يكون بالصفة كإسم الفاعل مثلاً كما تقول: زيد عالم ، وكلمة مستوية . وأما الوصف بالمصدر فيجب بدعواهم أن يتعلق بإضافة محذوفة ، كأن يكون المراد: زيد صاحب علم وكلمة ذات سواء . وهذه مزعمة ضعيفة فإن الوصف بالمصدر ثابت في القرآن الكريم وفيه فوائد معنوية كبيرة ، وأما الإضافة المقدرة فإنها تُـفقِد النصَ الغاية من الوصف بالمصدر ، وقد بينا ذلك في المبحث الثامن (تفسير آية الشورى ، الفائدة الثالثة).

ويُستعمل لفظ: «سواء» في معنيين بينهما تداخل في نحو هذا السياق:

المعنى الأول: قريب من الإستواء والتسوية أي بلوغ الشيء تمام أمره او حاله او غايته ، وبعبارة أخرى نُضْج الشيء من الجهة المعنوية والمادية واتصافه بما يتوافق مع الغاية من خلقه او من عمله ، ويُستعمل في الأجساد والمعاني ، يُقال: استوى الطعام أي نضج . قال تعالى ﴿ وَمَن يَتَبَدَّلِ ٱلۡكُفۡرَ بِٱلۡإِيمَٰنِ فَقَدۡ ضَلَّ سَوَآءَ ٱلسَّبِيلِ ﴾ البقرة: ١٠٨، أي قصد وهداية السبيل ، فإن سبيل الحق او الرشد هو السبيل المكتمل بعوامل الهداية ، ويوصل إلى الحق والخير . ومن هذا الأصل قوله تعالى ﴿ فَتَمَثَّلَ لَهَا بَشَرٗا سَوِيّٗا ﴾ مريم: ١٧، أي بشراً تام الخلقة . وقال تبارك وتعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡإِنسَٰنُ مَا غَرَّكَ بِرَبِّكَ ٱلۡكَرِيمِ ۝٦ ٱلَّذِي خَلَقَكَ فَسَوَّىٰكَ فَعَدَلَكَ ۝٧ ﴾ الانفطار: ٦ – ٧ ، وقوله تعالى ﴿ فَٱسۡتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ ﴾ الفتح: ٢٩، أي نهض بقيام منيع يتعذر النيل منه ، ومعنى «على سوقه» أي على القواعد او البُنى التحتية ، وهو جمع ساق.

المعنى الثاني: المماثلة المادية او المعنوية ، او نفي الفارق في قضية معينة ، قال تعالى ﴿ تَٱللَّهِ إِن كُنَّا لَفِي ضَلَٰلٖ مُّبِينٍ ۝٩٧ إِذۡ نُسَوِّيكُم بِرَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ۝٩٨ ﴾ الشعراء: ٩٧ – ٩٨ ، وقال تعالى ﴿ إِنَّ

﴿ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ سَوَآءٌ عَلَيۡهِمۡ ءَأَنذَرۡتَهُمۡ أَمۡ لَمۡ تُنذِرۡهُمۡ لَا يُؤۡمِنُونَ ﴾ البقرة: ٦، أي لا فرق ءأنذرتهم أم لم تنذرهم لا يؤمنون . وقال تعالى ﴿ لَّا يَسۡتَوِي ٱلۡقَٰعِدُونَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ غَيۡرُ أُوْلِي ٱلضَّرَرِ وَٱلۡمُجَٰهِدُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ بِأَمۡوَٰلِهِمۡ وَأَنفُسِهِمۡۚ فَضَّلَ ٱللَّهُ ٱلۡمُجَٰهِدِينَ بِأَمۡوَٰلِهِمۡ وَأَنفُسِهِمۡ عَلَى ٱلۡقَٰعِدِينَ دَرَجَةٗۚ وَكُلّٗا وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلۡحُسۡنَىٰۚ وَفَضَّلَ ٱللَّهُ ٱلۡمُجَٰهِدِينَ عَلَى ٱلۡقَٰعِدِينَ أَجۡرًا عَظِيمٗا ﴾ النساء: ٩٥. ومن هذا الأصل استعمال «سـواء» بمعنى: وسـط ، كما هو المشـهور في تفسـير قوله تعـالى ﴿ قَالَ هَلۡ أَنتُم مُّطَّلِعُونَ ﴿٥٤﴾ فَٱطَّلَعَ فَرَءَاهُ فِي سَوَآءِ ٱلۡجَحِيمِ ﴿٥٥﴾ ﴾ الصافات: ٥٤ – ٥٥، فسواء الجحيم وسطها لأن مسافات الوسط إلى الأطراف متماثلة أي متعادلة . وكذلك في قوله تبارك وتعـالى ﴿ فَٱجۡعَلۡ بَيۡنَنَا وَبَيۡنَكَ مَوۡعِدٗا لَّا نُخۡلِفُهُۥ نَحۡنُ وَلَآ أَنتَ مَكَانٗا سُوٗى ﴾ طه: ٥٨، فربما يُراد هنا تماثل او تعادل أوصاف المكان بالنسـبة إلى الطرفين.

والمعنيان بينهما درجة من التداخل والتلازم في مضمون الآية الكريمة ، وسنذكره في آخر الفائدة الثالثة إن شاء الله تعالى.

الفائـدة الثالثة: في معاني الإعراب والجمل . قوله تعـالى ﴿ كَلِمَةٖ ﴾ ، نكرة في سـياق الطلب ، وظاهرها الإطلاق في أي كلمة صفتها أنها سواءٌ بيننا وبينهم ، ويمكن في ظاهر الإطلاق أن تكون قضية أمنية او اقتصادية او علمية او غير ذلك.

وأما عبارة ﴿ أَلَّا نَعۡبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ ﴾ ، ففي إعرابها أكثر من وجه ، وتدور وجوه الإعراب على بيان صلة هذه العبارة بما قبلها . **الوجه الأول**: أنـها جملة تفسيرية جديدة مرتبطة بما قبلها بالمعنى وفهم الضمائر فقط وليس بالإعراب ، فلابد حينئذ من تقدير الرابط المعنوي بما قبلها . فيمكن أن تكون الجملة خبراً لمبتدأ مُضمر ، فكأن سائلاً سأل: ما هي الكلمة او كيف نختار كلمةً سواءً من جملة الإطلاق في العبارة؟ ولا شـك أن تقدير المضمرات المحتملة يعتمد على فهم القرائن الشـرعية ، كأن يكون التقدير: أحسنها او أعظمها (أي أعظم كلمة) أن لا نعبد إلا الله . ويمكن

أيضاً أن يكون التقدير: منها أن لا نعبد إلا الله . غير أن المشهور في كتب التفسير أن التقدير: هي أن لا نعبد إلا الله ، كما نقل القرطبي وابو حيان وابن عادل وغيرهم . وهذا التقدير يُشعر بحصر الكلمة المذكورة بأنها: أن لا نعبد إلا الله ، ويُلغي سائر الإحتمالات التفاوضية التي يقبلها الإطلاق الذي ذكرناه في بداية هذه الفائدة ، فهذا تقدير ضعيف لأنه يصطدم بقاعدة أصيلة في الفقه والأصول ، وهي قاعدة: إعمال الكلام أولى من إهماله وأن القرآن منزه عن اللغو . يؤيد ما ذكرناه أن عبارة ﴿ تَعَالَوْاْ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءِۭ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ ﴾ ، عبارة تامة المعنى ، فلا يجوز تقييدها إلا بدليل يُعارض الإطلاق ، وليس بما هو جزء من الإطلاق كما هو الحال في الآية الكريمة ، وهذه قاعدة صحيحة في تقييد المطلق وتخصيص العام . **الوجه الثاني**: أن عبارة ﴿ **أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ** ﴾ بدل من ﴿ كَلِمَةٍ ﴾ ، إما بمعنى أن المبدل منه يشتمل على البدل ، او بمعنى أن البدل بعض المبدل منه من غير إلغاء الإطلاق في المبدل منه . ولذلك نظائر ، كقوله تعالى ﴿ وَجَعَلُواْ لِلَّهِ شُرَكَآءَ ٱلْجِنَّ ﴾ الأنعام: ١٠٠، فقد نقل السمين الحلبي في (الدر المصون) عن كبار أئمة العربية كالفراء وأبي إسحاق وأبي البقاء ومكي وغيرهم ، أنهم أجازوا إعراب الجن بدلاً من شركاء ، وإعرابهم هذا لا ينفي شمول اللفظ للشركاء من الإنس . ونحو ذلك يقال في قوله تعالى ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ رِزْقٌ مَّعْلُومٌ ﴿٤١﴾ فَوَٰكِهُ وَهُم مُّكْرَمُونَ ﴿٤٢﴾ ﴾ الصافات: ٤١ – ٤٢، فلفظ فواكه يمكن أن يكون بدلاً من رزق ، وهذا لا يستلزم أن الرزق المعلوم محصور بالفواكه وأن لحم الطير مثلاً ليس منه . وتدبر قوله تعالى ﴿ إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِى بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿٩٦﴾ فِيهِ ءَايَٰتٌۢ بَيِّنَٰتٌ مَّقَامُ إِبْرَٰهِيمَ ﴾ آل عمران: ٩٦ – ٩٧، فـ «مقام» يجوز أن يكون بدلاً من «آيات» ، ويجوز أن يكون مبتدأً ، ولا يدل في كل الأحوال على حصر الآيات في هذا النص بمقام إبراهيم عليه السلام ، ولذلك ذهب الإمام القرطبي وغيره إلى أن التقدير: منها مقام إبراهيم . يساعد على هذا النظر أن هذه الآيات ونحوها يمكن إعرابها بغير البدلية . ولكن يمكن في نصوص أخرى أن يكون البدل هو المقصود من جملة المبدل منه ، على نحو قولك: أكلت الرغيف ثلثه ، فلا

مفر حينئذ من تخصيص او تقييد المبدل منه ، وكقوله تعالى ﴿ وَلِلَّهِ عَلَى ٱلنَّاسِ حِجُّ ٱلْبَيْتِ مَنِ ٱسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ﴾ آل عمران: ٩٧، وقوله تعالى ﴿ لَّجَعَلْنَا لِمَن يَكْفُرُ بِٱلرَّحْمَٰنِ لِبُيُوتِهِمْ سُقُفًا مِّن فِضَّةٍ وَمَعَارِجَ عَلَيْهَا يَظْهَرُونَ ﴾ الزخرف: ٣٣ . **الوجه الثالث**: قال الإمام الفراء: ﴿ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ ﴾ ، فـ «أنْ» فِي موضع خفض على معنى: تعالوا إلى ألا نعبد إلا اللهَّ .اهـ (من معاني القرآن) . وهذا التقدير يقيد الإطلاق المذكور في بداية هذه الفائدة ، ولا نعلم ما يوجب الأخذ به.

فإذا جمعنا معنى الإعراب إلى المعنى اللغوي لعبارة ﴿ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ ﴾ كما ذكرناه في الفائدة الثانية ، فإن الكلمة السواء بين طرفي التفاوض هو المشروع التفاوضي بصورته المتقنة والمتكاملة ، بعد أن مر المشروع بأنواع من عمليات الإستواء ، أي التنقيح والإنضاج . وواضح أن محاور الإنضاج تتضمن مراعاة منفعة الطرفين كي يتوافق الطرفان عليه ، ولتأكيد ذلك اتصلت الكلمة السواء بالظرف: ﴿ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ ﴾.

الفائدة الرابعة: التنبيه إلى البحث عن مصلحة مشتركة وإن كانت مستقبلية ، وذلك أن المعروض على أهل الكتاب حينذاك كان المفهوم الإسلامي للتوحيد ، كما في عبارة ﴿ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِۦ شَيْـًٔا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ ﴾ ، ولم يكن هذا المفهوم حاضراً عند أهل الكتاب حينذاك ، كما يدل عليه قوله تعالى ﴿ ٱتَّخَذُوٓا۟ أَحْبَارَهُمْ وَرُهْبَٰنَهُمْ أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ وَٱلْمَسِيحَ ٱبْنَ مَرْيَمَ وَمَآ أُمِرُوٓا۟ إِلَّا لِيَعْبُدُوٓا۟ إِلَٰهًا وَٰحِدًا لَّآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ سُبْحَٰنَهُۥ عَمَّا يُشْرِكُونَ ﴾ التوبة: ٣١ . فلا شك أن العرض التفاوضي كان لإيجاد قضية مستقبلية . وكثير من العمليات التفاوضية تتجاوز المساومة على المصالح الموجودة الآن ، وتنتقل إلى إيجاد ما لم يكن موجوداً . ولذلك ، فإن التفاوض الإستراتيجي يجب أن يُسبق بدراسة شاملة عن قُدرات الطرفين ومصالحهم الحاضرة

والمستقبلية ، والمخاطر والتهديدات الحاضرة والمتوقعة ، ثم كيف يمكن النفوذ بقوة من خلال هذه المشاهد . فإن أحد الطرفين قد يكون ضعيفاً الآن وليس عنده من قـوة التأثير ما يساوم به ، ولكنه يحمل مصلحة مستقبلية شـديـدة التأثير علـى الطرف الآخـر ، ولكنها مصلحة مغيبة وتحتاج إلـى إظهار . والتفكير الجيـد بذلك يجعل الضعيف قوياً ، وتصبح المداولات مفاوضات حقيقية بين طرفين وليست إملاءات وإجباراً من طرف قوي . ويقتضي ذلك تحليل مجالات إثارة اهتمام المقابل كالإقتصاد والسياسة والأمن والدفاع وغيرها لتحديد الخيارات التي يزيد نفعها على ضرها . وبالجملة ، إذا لم يستطع المفاوض إجراء مقايضة عادلة ، أي إذا أخذت كذا أعطيت كذا ، فالمفاوضات إلى الآن فاشلة ، او هي إلى الإملاءات القسرية أقرب منها إلى المفاوضات . وهذا باب دقيق يـحتاج إلى أفق واسع ورؤية بعيدة ومهارة عالية وإدارة متفوقة للتفاوض . وبخلاف ذلك فإن المفاوض قد يخسر الكثير من حاضر ومستقبل شعبه.

الفائدة الخامسة: العدل بين الطرفين ، لما كانت الكلمة التفاوضية سواءً بين الطرفين ، فإن تحقيق المصلحة بها ينبغي أن يقوم على مفهوم يُطبق بالعدل على الطرفين . يؤكد ذلك قوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾ الشعراء: ١٨٢ – ١٨٣ . المستقيم هو الثابت في الإتجاه ، وأصله من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر ، ثم نُـقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الإستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق ، فالمستقيم هو الثابت في الإتجاه ، فلا عوج فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الحق والعدل . فالقسطاس المستقيم هو الميزان الثابت على العدل مع كل من يزنهم او يزن آراءهم وأعمالهم بصرف النظر عن الميول العقيدية والمذهبية والعاطفية والنفعية وبصرف النظر عن الثراء والمنزلة الوظيفية وغيرها ، يؤكد هذا المعنى العمـوم في الناس في عبـارة ﴿ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ﴾ . وللعدل التفاوضي متطلبات وصور كثيرة:

- فلنقل إن غاية الطرف الأول هو «س» ، وجواب الطرف الثاني أن ثمن تلك الغاية هو «ص» ، وقد يكون هـذا الثمن تبـادل منفعة او إبعاد تهـديد او التعـاون في قضية او تعهد

معين . وقد يضع الطرف الثاني قيوداً محدِدة على «س» مما يُقلل فائدته ، او يطلب ثمناً عملياً باهضاً ، ومضاره أكثر من منافعه . والحل أن على الطرف الأول أن يبحث عن دوافع التبادل ومنافعه ومضاره وعواقبه ، والطرق الموضوعية لتقويم او تقدير ثمنه ، أي معرفة قيمته الحقيقية ، وليس القيمة المرغوب فيها إذا كانت بعيدة عن معايير التقويم . وقد يبدأ الطرفان بسقف مرتفع ، ثم يتم تعديله المرة بعد المرة حتى يتم الوصول إلى كلمة سواء. وينبغي التنبه إلى أن التنازل غير المتبادل قد يشجع الطرف المتعنت على طلب المزيد من التنازلات الأحادية . وينبغي الحذر أيضاً من تبادل الأمور غير المتكافئة ، بأن يؤخذ منك ما هو ضروري او ثمين وتُعطى بدله ما ليس بضروري ، او يؤخذ منك لب القضية وجوهرها وتُعطى بدله فرع القضية وذيلها.

● ذكرنا في المبحث السابق وفي مواضع أخرى أن عنصر المغالبة واجب دائم ، فلابد في المصالح العامة من البحث عن الأحسن والأصلح ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ الملك: ٢. ولا يمكن معرفة ما هو أحسن من غيره إلا بالمقارنة مع البدائل المحتملة . ولذلك فإن التفاوض على تبادل المصالح يعتمد على المهارة في إيجاد خيارات كثيرة ، ودراستها بدقة لترتيبها حسب أفضليتها . وهذا ليس مقتصراً على خيارات كل طرف لنفسه ، بل يشمل أيضاً التفكير بمصالح المقابل وتنبيهه إلى خيارات متدرجة نافعة له ، وهي مطلوبة للطرف الآخر أيضاً . وتتدرج المداولات من أجل بلوغ تسوية عادلة بين الطرفين.

● ولتيسير إتمام مراحل الكلمة السواء ، يمكن اتباع منهج: التقدم الموازي (أي المحاذي)، كي ينضبط المسار ولا تضيع الفرص . فكل خطوة تخطوها لصالح المقابل فعليك أن تحصل على مثلها او نظيرها او ما هو خير منها لصالحك . ويكفي في البداية أن تجعل خطوتك خطوة مبدئية (أي غير نهائية) إلى حين تثبيت ما يقابلها في حزمة التفاوض الكلية.

● وقد يتعنت الطرف الثاني في رفض التعادل او التساوي في المكاسب بين الطرفين ، ويصر على ثمن أعلى بكثير مما يقدمه . ويمكن مواجهة ذلك بطرق ، منها: **الطريق الأول**: محاولة إعادته إلى الإنصاف ، كأن تسأله: لماذا تطلب ذلك وما هي الأسباب والمصالح؟ وذلك كي تستخرج منه أسباباً تنطبق عليك أيضاً ، وتعود بالطرفين إلى كلمة سواء . **الطريق الثاني**: هو ما ذكرناه في الفقرة السابقة ، أي التفكير نيابة عن الآخر ، وكأنك تساعده لإيجاد خيارات جديدة تحقق مصلحة سواء بين الطرفين . **الطريق الثالث**: ممارسة الضغوط الممكنة ، كالتلويح بتأجيل التفاوض او الانسحاب منها او إدخال طرف ثالث معين ، او غير ذلك من الضغوط.

● حين يتمادى التعنت والإصرار على غلق طريق العدل ، فإن الغلق يكون على الطرفين ، ولا يصح لمغفل أن يحتج في القضايا العامة بفضل العفو والإحسان ، لأنه يفاوض نيابة عن شعب وفي حق لله عز وجل بالإضافة إلى الحق العام ، فلا يحق له التنازل عن حق إلا باضطرار حقيقي وبتوافق ممثلي الشعب ، وقد قال تعالى ﴿ وَٱلْحُرُمَٰتُ قِصَاصٌ ۚ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُوا۟ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ﴾ البقرة: ١٩٤. وتدبر قوله تعـــالى ﴿ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا۟ بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِۦ ۖ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّٰبِرِينَ ﴾ النحل: ١٢٦، فإن الصبر غير التنازل ، ولكنه المطاولة في العمل وتكرار السـعي وتنويع الوسائل لتحصيل الحق من غير معاقبة الطرف الآخر . وتدبر هنا قوله تعـالى ﴿ وَلَا تُجَٰدِلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ ﴾ العنكبوت: ٤٦ ، فقوله تعالى ﴿ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ ﴾ ، استثناء من منع الجدال إلا بالتي هي أحسن ، وظاهر العبارة يشمل الذين ظلموا في قواعد الجدال والتفاوض . وينبغي التذكير هنا أن الإستثناء بعد المنع الأصل فيه إفادة مطلق الجواز ، أي جواز مخالفة التي هي أحسن ، ثم تحدد القرائن في حالة معينة المراد من مطلق الجواز ، أهو الوجوب أم الندب أم الإباحة؟ وعلى أي حال فإن غلق طريق الكلمة السواء ليس مرادفاً لإنهاء التفاوض ، بل له صور عديدة ، منها:

✓ تأجيل التفاوض . فإذا لم تُرد إنهاء المفاوضات بالفشل ، فيمكن استعمال عبارات مناسبة ، كقولك: توجد عقبات في الطريق ونحتاج إلى تفكير لتذليلها ، او قولك: اصبحت المفاوضات كالمتوقفة ونحتاج إلى حلول كي نتقدم . وإذا لم تستطع ردم الفجوة بين الطرفين فهل يمكن اللجوء إلى تصغير الفجوة او الإتفاق على مشروع فرعي لتذليل العقبات؟

✓ التفكير بخيارات أخرى للطرفين او بعمليات تعديل المضامين المتبادلة.

✓ الإستعانة بطرف محايد.

✓ إدخال طرف ثالث مشمول بالقضية نفسها.

✓ تعديل مجال التفاوض ، كتحويله إلى تفاوض تمهيدي ، او التفاوض على متعلقات او جزئيات يمكن تطويرها مستقبلاً إلى مشروع شامل.

✓ ترك فراغات معلنة او غير معلنة في المجال التفاوضي ، كي تمكنك من التحرك مستقبلاً ، في حال سوء استغلال القرار من الطرف الآخر.

✓ إطالة التفاوض ، لإيجاد أعمال او أسباب تساعد على توجيه التفاوض إلى كلمة سواء ، او انتظاراً لتغيرات متوقعة.

✓ ما هي الخيارات غير التفاوضية ، وما هي مضارها ومنافعها؟

✓ الإضطرار إلى اتفاق غير منصف ، وذلك حين يكون التفاوض أقرب إلى فرض الأوامر بسبب التفاوت الكبير في القوة وجدية التهديدات ، فالحل حينئذ في إتجاهين ، الأول: تحصيل أكبر قدر ممكن من المصلحة ودفع الضرر ، ويتضمن ذلك إعطاء أقل ما يمكن للطرف الآخر . الإتجاه الثاني: ترك فراغات او فجوات للتغيرات المستقبلية ، وسيأتي بيان ذلك إن شاء الله تعالى.

الفائدة السادسة: في وجهة الجهد التفاوضي ، وفي ذلك أمران ، **الأمر الأول**: واضح من عبارة ﴿ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ ﴾ ، أن الجهد التفاوضي موجه إلى القضية المشتركة . ويقتضي ذلك

اجتناب ما يُشغل عن القضية ، كتحول الحوار إلى خصومة شخصية وتُـهَم ومطاعن ، وقد يتعمد أحد الطرفين استفزاز الآخر او إخافته او تهديده . ومما يدل على التركيز على المنهج والمصالح ، وعدم تحويل الصراع او التفاوض إلى خصومة شخصية ، قوله تعالى ﴿ وَلَا تَسُبُّواْ ٱلَّذِينَ يَدۡعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَيَسُبُّواْ ٱللَّهَ عَدۡوَۢا بِغَيۡرِ عِلۡمٍ ﴾ الأنعام: ١٠٨. وفي الأحوال كلها يجب ضبط النفس وعدم الإنهيار أمام الحرب النفسية . وحتى إذا كانت المعطيات كلها تشير إلى أن التهديدات حقيقية ، لأن التفاوت كبير جداً بين قوة الطرفين ، فإنه يمكن جعل إزالة التهديد قضية تفاوضية ، وذلك من طريقين ، الأول: ترغيب الخصم بمصلحة مستقبلية مشتركة على نحو ما ذكرناه في الفائدة الثالثة . الطريق الثاني: تجسيد العواقب المستقبلية للخصومة والتهديد . وهذه الأمور تحتاج إلى دراسة شاملة مُسبقة للقضية التفاوضية ولأبعادها العميقة عند الطرفين ، وما هي أفضل الطرق للوصول إلى كلمة سواء . وقد يصر القوي الطاغي على موقف ليس بسواء بين الطرفين ، وسيأتي ذكره في تفسير آية التقية إن شاء الله تعالى . **الأمر الثاني**: أن لا تكون الكلمة السواء في الظاهر متفرعة إلى كلمات ليست بسواء ، ويقع ذلك في الحيل التفاوضية التي تستدرج أحد الطرفين إلى خسائر مستقبلية غير ظاهرة الآن ، مثال ذلك الغفلة عن فصل الاتفاق عن المتعلقات القابلة للتغيير ، ثم عند تغير المتعلقات تنتهي الكلمة السواء وتصبح منفعة الاتفاق خاصة بالطرف الآخر ، وقد حصل ذلك في بعض العقود النفطية . ويقع ذلك أيضاً في تضمين الكلمة السواء مضامين مجملة او مبهمة ، يتم تفسيرها بعد ذلك بما يُبعدها عن صفة السواء . يوضح ذلك كلمة مشهورة يمكن أن يُساء استغلالها ، وهي قولهم: فلنعمل بما نتفق عليه ونترك ما نختلف فيه ، فهذه العبارة قد تُـقبل في بعض الأحيان إذا كان المراد منها إيقاف الخصومة والنزاع في الخلافيات . وأما إذا استُعملت هذه العبارة للإستدراج إلى إهمال وإبطال المسائل الخلافية ، فهي مرفوضة لأن المسائل الخلافية قد تتضمن بعض الثوابت الدينية او بعض الحقوق الأكيدة.

الفائدة السابعة: المشمولون بالكلمة السواء ، قوله تعالى ﴿ قُلۡ يَٰٓأَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ تَعَالَوۡاْ ..... ﴾ ، الدعوة التفاوضية إلى كلمة سواء هي في النص دعوة لأهل الكتاب ، ولاشك أن هذه

الدعوة تشمل أيضاً غير المسلمين عموما ، فإن التفاوض مع المشركين هو طريق العمل بنحو قوله تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴾ الأنفال: ٦١. وكذلك فإن مضمون عبارة ﴿ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ ﴾ ، هو مضمون العدل والإنصاف فهو يشمل الجماعات المختلفة من المسلمين ، بأن يتعاونوا على ما هم فيه سواء من القضايا والأولويات ، خاصة وأن المسلمين مأمورون بالتعاون على الخير وبالتطاوع وبعدم التفرق وبأن يكونوا أمة أي جماعة بوِجْهة مشتركة بين الأفراد وعدم جعل الخلافات تفرق بينهم ، فهم أولى بالتعاون على كلمة سواء . بل إن عبارة ﴿ تَعَالَوْاْ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ ﴾ ، هي المرجع للتوافق العملي على مانتفق فيه وترك التعادي بسبب ما نختلف فيه . وهذا أصل عظيم غفل عنه كثير من المسلمين ، حتى صاروا يتفرقون عند أدنى اختلاف إلى فرق متخاصمة او غير متعاونة!!

وما ذكرناه في هذه الفائدة هو من باب التنبيه بصورة من صور حكم عام ، وقد تكون الصورة المسكوت عنها أولى بالحكم من المذكورة في نص معين . من ذلك الحديث أن أَبا بَكْرَة كتبَ إِلَى ابْنِه ، أنه سَمِعَ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ « لاَ يَقْضِيَنَّ حَكَمٌ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضْبَانُ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما ، وهذا يشمل الجوع الشديد والخوف الشديد وشبه ذلك من أسباب تشتيت التفكير. وكذلك قوله تعالى ﴿ إِذَا نُودِىَ لِلصَّلَوٰةِ مِن يَوْمِ ٱلْجُمُعَةِ فَٱسْعَوْاْ إِلَىٰ ذِكْرِ ٱللَّهِ وَذَرُواْ ٱلْبَيْعَ ﴾ الجمعة: ٩ ، فإن الحكم هو تجريد السعي لصلاة الجمعة ، وترك ما يُشغل عن ذلك سواء كان بيعاً او عقد نكاح او غير ذلك ، وتوجد نظائر قرآنية أخرى.

الخطاب الفصل:

قال تعالى ﴿ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠. من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: في معاني المفردات ، **أما الحكمة** فهي في الأصل ملكة عقلية تظهر في القول والعمل وتستقيم بها الإرادة او التصرف ، فالإرادة بلا حكمة كالعلم بلا خبرة . ومن هنا تُطلق الحكمة على الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف ، وعلى وضع الكلمة في موضعها وتشكيل

التصرف بالشاكلة الحسنة وإعطاء الشيء منزلته . وتُطلق عبارة «الحكمة من الأمر» على الغاية من هذا الأمر ، كما أن الحكمة في التصرف هو أفضل تصرف لبلوغ الغاية . ومن هنا يحتاج كمال الحكمة إلى محاسبة النفس وتصرفها وإلى رؤية الفوارق بين الأمور وبين الخيارات ، لأن عدم محاسبة النفس يمنع من كمال التفتيش عن النواقص والعيوب ، وأما رؤية الفوارق فتُمَكِّن من جودة الإختيار كما يدل عليه قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانًا ﴾ الأنفال: ٢٩. ويمكن اكتساب الحكمة وتعليمها كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ ﴾ البقرة: ١٥١. وهذا الكلام عن الحكمة مقتبس بتصرف من كلام ابن القيم في مواضع من كتبه . **وأما فصل الخطاب** ، فإن الفصل هو التمييز والفارق بين الأمرين حتى يكون بينهما حاجز واضح يمنع النزاع إلا بالباطل ، ومنه التفصيل وهو تقسيم الشيء إلى أجزائه . ويمكن أن يكون الفصل علمياً ومعنوياً كالكلام الفصل الذي يميز الخطأ من الصواب والحق من الباطل ، ويتضمنه قوله تعالى ﴿ إِنَّهُۥ لَقَوۡلٞ فَصۡلٞ ﴾ الطارق: ١٣. ويمكن أن يكون الفصل عملياً ، ومنه قولهم: أمر فصل وحكم فاصل وفيصل ، أي حكم ماض ، وكذلك حكومة فيصل وطعنة فيصل ، ويتضمنه قوله تعالى ﴿ وَلَمَّا فَصَلَتِ ٱلۡعِيرُ قَالَ أَبُوهُمۡ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ ﴾ يوسف: ٩٤. **وأما الخطاب** فهو المواجهة بالكلام او هو الكلام بقصد إفهام الآخر.

الفائدة الثانية: في عبارة ﴿ وَفَصۡلَ ٱلۡخِطَابِ ﴾ ، واضح مما ذكرناه من معاني المفردات أنه الخطاب الفاصل علمياً او علمياً وعملياً ، وله مجالات ، منها:

- الفصل العلمي او المعنوي ، وهو الخطاب الذي تنفصل مضامينه المقصودة عن غيرها ، فلا تلتبس مضامينه بغيرها ، ويتعذر توجيهه إلى غير المقصود منه ، وهذا أمر في غاية الأهمية في اللغة السياسية والتفاوضية ، ويمكن أن تقع كثير من المصائب بسبب خطاب غير فاصل تلتبس فيه المعاني وتُفتح بسبب ذلك أبواب الظلم وهضم الحقوق.

● ومن الفصل المعنوي أيضاً الخطاب الصحيح الحاسم في موقف الخلاف والإلتباس ، ومنه خطاب أبي بكر رضي الله عنه يوم الخلاف في وفاة رسول الله ﷺ ، فعَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَبَّاسٍ ، أَنَّ أَبَا بَكْرٍ خَرَجَ وَعُمَرُ بْنُ الخَطَّابِ يُكَلِّمُ النَّاسَ فَقَالَ: اجْلِسْ يَا عُمَرُ ، فَأَبَى عُمَرُ أَنْ يَجْلِسَ، فَأَقْبَلَ النَّاسُ إِلَيْهِ وَتَرَكُوا عُمَرَ ، فَقَالَ أَبُو بَكْرٍ: « أَمَّا بَعْدُ فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ يَعْبُدُ مُحَمَّدًا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَإِنَّ مُحَمَّدًا قَدْ مَاتَ ، وَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ يَعْبُدُ اللَّهَ فَإِنَّ اللَّهَ حَيٌّ لاَ يَمُوتُ ، قَالَ الله: ﴿ وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ ٱلرُّسُلُ ۚ أَفَإِيْن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ ٱنقَلَبْتُمْ عَلَىٰٓ أَعْقَـٰبِكُمْ ۚ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَىٰ عَقِبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ ٱللَّهَ شَيْـًٔا ۗ وَسَيَجْزِى ٱللَّهُ ٱلشَّـٰكِرِينَ ﴾ آل عمران: ١٤٤، وَقَالَ: وَاللَّهِ لَكَأَنَّ النَّاسَ لَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ هَذِهِ الآيَةَ حَتَّى تَلاَهَا أَبُو بَكْرٍ ، فَتَلَقَّاهَا مِنْهُ النَّاسُ كُلُّهُمْ فَمَا أَسْمَعُ بَشَرًا مِنَ النَّاسِ إِلَّا يَتْلُوهَا » رواه البخاري وغيره.

● واضح أن بداية عملية التفاوض تحتاج إلى مرونة غير سائبة وعدم استفزاز الطرف الآخر ، لأنها تتضمن عمليات استطلاع رأي الطرف الآخر ودوافعه ، وجذور ومتعلقات فكره كالمصالح والمخاطر والمخاوف ، إلى غير ذلك مما تحتاجه لتشكيل الخيارات . وكلما اقتربنا من القرار النهائي ازدادت الحاجة إلى التدقيق والحسم ، كي يكون القرار النهائي خطاباً فصلاً.

● يتضمن فصل الخطاب إتقان المهارات الكتابية ، من أمثلة ذلك:

✔ صيغة الإثبات في الإتفاق تحتاج في كثير من الأحيان إلى الإقتران بصيغة النفي او ما يتضمن النفي بصورة قطعية ، مثال ذلك عبارة: « تقوم الدولتان بترسيخ قواعد الصداقة والسلم بينهما » ، فإن هذه العبارة لا تكفي لمنع العمل العدائي ، خاصة مع وجود العمليات غير المعلنة وكثرة العمل المزدوج . ولذلك تحتاج إلى إضافة عبارة أخرى ، مثل: « يمتنع كل طرف عن الأنشطة العدائية والضارة كلها الموجهة إلى

الطرف الآخر ، سواء كانت أنشطة مباشرة او غير مباشرة ، ويشمل ذلك إعانة طرف ثالث على مثل هذه الأنشطة ..... » . وكثيراً ما يتهرب الطرف القوي او المخادع من الأتفاقات الشـاملة والصيغ الدقيقة . وقد ضاعت حقوق كبيرة وعامة بسـبب الخلل في هذا الجانب.

- ✔ ومن المفيد هنا عرض الصيغة المكتوبة على خبراء مخلصين من خارج الفريق التفاوضي ، ومن المفيد أيضاً مراجعة الإتفاقات المبرمة سابقاً بين أطراف أخرى ، للإستفادة من النظائر وأخذ العبر.
- ✔ ومن الضروري وجود خبرة استشـارية عالية في القوانين والأعراف الدولية أثناء التفاوض . وأما الصيغة النهائية فتعرض على فريق من الخبراء في القوانين الدولية وقوانين الجهتين المتفاوضتين ، ويتحمل هؤلاء الخبـراء مسـؤوليتهم بصورة رسـمية.
- ✔ ومن المهم أيضاً تدوين جميع المجريات التفاوضية ، كأمور خاضعة للتنقيح وللدخول في حزمة واحدة.
- ✔ ويصدر الإتفاق بنسختين معتمدتين ، نسخة بلغة كل طرف.
- ✔ وينبغي الإهتمام بمرجعية تفسير بنود الإتفاق عند حصول خلاف ، ويتأثر تحديد المرجعية بمضامين الإتفاق وأهميتها وخطورتها ، فبحسب ذلك يمكن الإتفاق على أن يكون كل طرف هو المرجع الأول والأخير في تفسير البنود ، ويمكن الإتفاق مع جهة حكومية في دولة أخرى مختارة بعناية على أن تكون حَكَماً عند اختلاف الطرفين في التفسير ، على أن يكون حكمها معلناً وصادراً من جهة رسمية رفيعة المستوى ، ويمكن الإعتراض عليه في جهة أخرى ، وشبه ذلك من الوسائل الممكنة . ويمكن كذلك الإتفاق على نسختين من الإتفاق: نسخة تشغيلية سهلة التداول والمراجعة ، ونسخة أخرى مفسرة ، يقرها الطرفان ويُرجع إليها عند حصول خلاف ، ويساعد هذا الحل في اجتناب او تقليل تحكيم طرف ثالث في التفسير ومشاكل اختراق هذا الطرف وجوره في الحكم . ويمكن أيضاً إدخال جهة ضامنة من كل طرف . ويوجد

اسلوب ثالث ، وهو إضافة سياق مفصل ومحكم لمقاصد الإتفاق ، وإثبات بند يجعل كل تأويل مخالف للمقاصد تأويلاً باطلاً.

● وأما الفصل العملي ، فهو الخطاب المسبوق بكثير من التصرف الحكيم كالتنمية والمغالبة والتمهيد والتحضير والنجاح السياسي والتفاوضي الذي يوصل إلى خطاب فصل يعبر عن تحصيل الحق عملياً او النصر او شبه ذلك من عمليات الفصل بين العدل والظلم او الإنصاف والعدوان . وهذا أيضاً أمر شديد الأهمية ، فإن الكثير من الكلام الفصل للحكومات والقادة وفي القرارات التفاوضية إنما كان النتيجة الختامية لسلسلة طويلة من الصبر على العمليات في المجالات ذات الصلة . ومن هنا يظهر المعنى الجليل في تقديم الحكمة على فصل الخطاب في الآية الكريمة.

<u>**الفائدة الثالثة**</u>: تأثير التَّـنْشِـئَة المستمرة على تحصيل فصل الخطاب . قال تعالى ﴿ أَمِ ٱتَّخَذَ مِمَّا يَخْلُقُ بَنَاتٍ وَأَصْفَـٰكُم بِٱلْبَنِينَ ﴿١٦﴾ وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِمَا ضَرَبَ لِلرَّحْمَـٰنِ مَثَلًا ظَلَّ وَجْهُهُۥ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ ﴿١٧﴾ أَوَمَن يُنَشَّؤُاْ فِى ٱلْحِلْيَةِ وَهُوَ فِى ٱلْخِصَامِ غَيْرُ مُبِينٍ ﴿١٨﴾ ﴾ الزخرف: ١٦ – ١٨ . معنى النشوء: التربية ، أي: أومن يُربى من أول طفولته في الحلية والزينة مِنْ ذهب وغيره وهو في الخصام غير مبين . وتدبر جملة «ينشؤا» بالياء وليس بالتاء ، وبعدها ضمير المذكر «هو» ، فهذا باعتبار الإسم الموصول «مَن» فإنه يُستعمل للذكر والأنثى ويكثر في العربية إعادة الضمير ونحوه إليه بصيغة المذكر وإن كان المضمون أنثى . وأيضاً ، فإن صيغة المذكر قد تنبه إلى أن الحكم يشمل أيضاً الذكر الذي نشأ على الرخاوة والإسراف في التنعم.

وظاهر السياق أن الواو في ﴿ وَهُوَ فِى ٱلْخِصَامِ ﴾ تصل المعنى بما قبلها ، كأن تكون واو الحال كما هو مشهور ، فإن التنشئة المستمرة على النعومة والرخاوة والإهتمام بالصور والشكليات بعيداً عن مزاولة الصعاب والمعالي ، فإنها تصيب الإنسان بالضعف والهشاشة في الخصام والصراع ، فلا يصلح مفاوضاً ولا مناظراً . بل ذكر ابن عاشور أن النشء في الحلي كناية عن الضعف في مزاولة

الصعاب باعتبار التلازم العرفي . والخصام ظاهره: المجادلة والمنازعة بالكلام والمحاجّة . وهذا حال كثير من النساء ، ويرى العلماء أنه الغالب او الأصل فيهن ، وهو كذلك صفة جملة من الرجال . ولذلك ترى نسبة الرجال في القيادات العليا أكثر بكثير من النساء في عامة البلدان. وينبه ذلك إلى أن المرأة قد لا تعرف كيف تناضل عن حقها في المجالس التحقيقية والقضاء ، وتحتاج لذلك إلى من يُحامي عنها ، وكذلك كثير من الرجال.

معنى ذلك عدم تولية وظائف مواجهة الخصومة لمن نشأ في الزينة والرخاوة وهو مستمر بها ، إلا أن يساعده آخرون في جملة فريق عمل ، على نحو قوله تعالى ﴿ وَأَخِى هَـٰرُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّى لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِىَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِىٓ إِنِّىٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴾ القصص: ٣٤ ، ويكون ذلك من باب استثمار المهارات ، فإن من لا يصلح للخصومة ، قد يكون في غاية الذكاء في الملاحظة والمراقبة وغيرها من المهارات ، ويخضع الأمر لفحص السيرة الشخصية واختبار الأهلية.

الفائدة الرابعة: في الصفات الأساسية للمفاوض ، لاشك أن عبارة ﴿ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ تتضمن أهم صفات الشخصية التفاوضية ، ويضاف إليها الخبرة وما سيأتي ذكره في العناوين التالية إن شاء الله تعالى . وتوجد صفات أخرى ظرفية او مساعدة ، كالهيئة الظاهرة واللغة وسلامة السيرة الذاتية من أعمال استفزازية للطرف المقابل ، كما في روايات صلح الحديبية واختيار عثمان بدلاً من عمر للذهاب إلى مكة والتفاهم مع قريش.

وسائل الضغط:

قال تعالى ﴿ وَٱلْبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْءَايَـٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ ﴾ الأعراف: ٥٨. تقدم تفسير الآية الكريمة في المبحث الرابع (البيئة الطيبة) . المهم هنا ، أن طرف التفاوض إذا كان خبيثاً ، فإنه لا يُعطي الحق او يُعطي القليل منه وبعُسر ، وهذا هو معنى عبارة ﴿ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ﴾ ، خاصة قراءة أبي جعفر

المدني: «نَـكَدا» بفتح الكاف على أنه مصدر . وأما الجهة الطيبة فإنها مستعدة لإعطاء الحق سهلاً ، غير أن قاعدة التعامل بالمثل قد توقف عملية التفاوض ، او تفرض استعمال وسائل الضغط او المطاولة . ووسائل الضغط كثيرة ومتنوعة ، وتعتمد على القدرة على التأثير في المنافع والمضار المتبادلة ، كالمنافع الإقتصادية وتبادل الخبرات البشرية والتحولات في الإصطفاف السياسي والإقتصادي والأمني ، وغير ذلك من السبل. غير أن استعمال وسائل الضغط يجب أن يُسبق بدراسة شاملة عن قُدُرات الطرف المتعنت في معاكسة وسائل ضغط الطرف المحق ، مما قد يقتضي التحول إلى المطاولة والرصد ، خاصة وأن وسائل غير شرعية قد تُستعمل للتآمر والإيقاع بالطرف الآخر وإخضاعه او إزالة قدراته ، وذلك لإيصاله إلى مفاوضات شكلية وهي في حقيقتها إذعان او استسلام.

تحريك المفاوضات او إثارة موضوعها:

المراد بذلك المهارة في التحريك الرسمي او غير الرسمي لبعض الأفكار والمطارحات التي يمكن أن تؤدي إلى إرساء التفاوض . ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ الأنفال: ٦١، ولا بأس هنا أن ننقل بعض ما ذكرناه في (ثمار التنقيح) . فالآية الكريمة أصل في دبلوماسية الصراع. والجنوح هو الميل والقصد ، والمعنى: إن مالوا إلى السلم فمِلْ اليه . وتدبر أن الله تعالى لم يقل: إن طلبوا او دعوا إلى السلم ، ولكن قال ﴿ وَإِن جَنَحُواْ ﴾ ، وذلك للتوسعة على قادة الصراع ، فإن الميل الى السلم قد تظهر علاماته في تصرفاتهم او في أحاديثهم الداخلية (غير المعلنة) ، ويحق حينذاك لقادة الصراع من المسلمين أن يُظهروا في تصرفاتهم وأحوالهم ما يُشعر العدو بأن المسلمين كذلك يقبلون إحلال السلام ، وتُستعمل في هذا المجال انواع الرسائل المباشرة وغير المباشرة والمعلنة وغير المعلنة ، وتسير التفاعلات الدبلوماسية بين الطرفين حتى يتحقق السلم او تفشل مساعيه وتحتاج إلى ترميم او إلى بدايات جديدة . وتدل الآية على أهمية الحذر في المساعي السلمية ، وذلك لأسباب مذكورة في (ثمار التنقيح).

ومن الجمال في عبارة ﴿ وَإِن جَنَحُواْ ﴾ ، أن الكلام السلمي لا يكون جنوحاً للسلم ولا قصداً اليه إلا إذا كان ميلاً حقيقياً ، فإن رفضوا مثلا رفع المظالم فإنهم لم يقصدوا السلم قصداً حقيقيا ، وإنما يريدون مراوضة خصومهم ، وقد أشار ابن عاشور وغيره إلى ذلك باختصار ، وقد يحتاج الأمر إلى إطالة التفاوض لتعديل مساره ، وربما يوجب الإضطرار بعض الخيارات الصعبة . المهم هنا أن فن تحريك المفاوضات له أهمية كبيرة في العمل السياسي ، وفي إدارة الصراع.

مؤسسات ومهارات التفاوض والإصلاح:

قال تعالى ﴿ لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَٰحٍۭ بَيْنَ ٱلنَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴾ النساء: ١١٤. تقدم تفسير الآية الكريمة ، وتفسير أكثر تفصيلاً في (المنطلق) ، المهم هنا التذكير بالثواب العظيم على النجوى المستثناة ، وهي محددة هنا بثلاث وظائف ، وهي الأمر بصدقة او معروف او إصلاح بين الناس . ومن كان متطلعاً إلى الدرجات العالية من هذه الوظائف وما يتبع ذلك من ثواب ، فإنه يسعى إلى توسيع دائرة الوظيفة ، فالإصلاح بين الناس مثلاً يمكن أن يتحول إلى مؤسسة حكومية او غير حكومية ، وظيفتها التوسط للإصلاح وفض النزاعات وإبعاد الحروب . وبتطوير هذه المؤسسة تصبح مؤهلة للإصلاح في النزاعات الكبيرة . وكأي عمل جماعي ، فإنه يُضبط بنحو قوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ المائدة: ٢.

وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ النحل: ١٢٥، وقد سبق تفسير الحكمة تحت عنوان «الخطاب الفصل» . وأما «الموعظة» فيظهر أنها محاولة تحريك المشاعر والعواطف للإستجابة ، أي التذكير بما يُلَـيِّنُ القلب . وأما وصف الموعظة بالحسنة ، فمن حسنها أنه لا يخفى عليهم أنك تُناصحهم وتقصد بها ما ينفعهم ومن غير تقريع ولا توبيخ . وقد كان رسول الله ﷺ شـديد العناية بذلك بلا تكلف ،

ولكنها أخلاقه العالية وسجيته الطيبة ، كما فـي قوله تعالى ﴿ فَلَعَلَّكَ بَٰخِعٌ نَّفْسَكَ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمْ إِن لَّمْ يُؤْمِنُوا۟ بِهَٰذَا ٱلْحَدِيثِ أَسَفًا ﴾ الكهف: ٦ ، أي لعلك مُهلكٌ نفسَك . وأما «الجدال» فهو المغالبة في الحوار او المناظرة والإسترسال فيها . والجدال بالتي هي أحسن ، أي بأفضل طرق الجدال والمحاورة وأبعدها عن الإستفزاز وإثارة الأعمال العدائية . وفي هذه الآية إيجاب تعلم طرق الجدل والمناظرة والتفاوض والتفوق فيها.

تسوية المظالم:

قال تعالى ﴿ أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ ﴾ الحج: ٣٩، سبق تفسير الآية الكريمة تحت عنوان «السلم الفعال» . المهم هنا دلالة الآية الكريمة على أن الإصرار على المظالم السابقة يُـعَـدُّ سبباً مشروعاً للصراع . ولذلك فإن من أهم غايات التفاوض مع خصم سـابق هو الإصلاح وفض النزاع والتحول من العداء إلى المسـالمة او التحالف . ويقتضي ذلك تسـوية السـبب الكبير للصراع ، وهو وجود مظالم مهملة ، وربما كان الظالم مصراً عليها ولا يريد الإصلاح . فلتنمية السـلم بين الطرفين ينبغي أن يشـعر أتباع كل طرف أن المظالم قـد تمت تسـوية أمرها ، وقد تم شرح هذا الأمر في (وِجْهَة اللواء) . ولذلك اشـتهر في كلام الفقهاء عن حكم البغاة أنه يجب أولاً الإسـتماع إلى الأطراف ورفـع المظالم.

الإحتواء:

قال تبارك وتعـــالى ﴿ وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ۚ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾ ﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥ ، تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعَّال» ، والمهم هنا التنبيه إلى بعض طرق الإحتواء ، وهو في العربية جمع الشيء وضمه إليك ، وهو قريب من ذلك في العرف السياسي . وخلاصة الإحتواء هو تغليب العقل والحكمة على العضلات ، فهو استعمال

العقل والذكاء في كسب الخصوم او إبعاد خطرهم ، بحيث تكون الحرب الخيار الأخير او الخيار الذي لا مفر منه . ومن مضامين الإحتواء:

- أنه يتضمن درجة عالية من الوعي والبصيرة ورصد الأحداث ، وبخلاف ذلك فإنه غفلة ويؤدي إلى خسائر كبيرة.
- درجة عالية من ضبط النفس ، لإعطاء المجال الكافي لتشغيل العقل والحكمة.
- تقويم شامل للخصم وقُدُراته.
- قُدُرات تفاوضية عالية ، ويشمل ذلك التفاوض الرسمي او المباشر والتفاوض غير المباشــر من خلال الوسـطاء او بتحريك الأفكار على نحـو ما تقدم في الكلام عن إدارة الفكرة . ويتضمن ذلك البحث عن بدائل متعددة لإبعاد فكرة الحرب ، خاصة إذا كان فشل الإحتواء يؤدي إلى التصعيد ، فينبغي عدم الحكم بالفشل قبل تجربة البدائل.
- تقليل الإثارات غير المفيدة ، فلا تتكلم مثلاً عن غاياتك غير المباشرة ، وحاول إنْ أمكن أن تحيد عن مثل هذه المطارحات ، لأنها متشعبة جداً ويصعب حصر الإحتمالات فيها . وتذكر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيَقُلْ خَيْرًا أَوْ لِيَسْكُتْ » رواه مسلم وغيره في سياق حديث . فلا تتكلم بما لا ينفع ، لأن شكوك الطرف الآخر قد تحمله على غير ما أردت.
- الوسائل غير القتالية في غلق طرق ومنافذ الشر ، أي مَلْء جميع الفراغات المحتملة .

وهذا جزء من الوسائل في العمل بقوله تعالى ﴿ وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (٣٤) وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ (٣٥) ﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥.

- اعتماد نظام الأولويات واجتناب دخول حرب بسبب أولويات او مصالح متأخرة.
- تقديم حلول عادلة للمشكلات العالقة ، منها تسوية المظالم.

● فهم الفرق بين تنمية القوة والسعي إلى السيطرة على الآخرين . فربما يتعذر كبح عمليات تنمية القوة ، وذلك لوجود بدائل كثيرة ، وأما سياسة السعي إلى السيطرة على الآخرين فإنها في كثير من الأحيان سياسة متسلسلة تبدأ بكسر التوازن المستقر وتنتهي بالعدوان الشامل . ولذلك فإن الإحتواء يشمل العمل غير الحربي لقطع هذا التسلسل.

● تفكيك النوايا العدوانية للخصم ، فيمكن إدخاله في علاقات سلمية محفزة ويمكن تطويرها ، وكذلك بناء مصالح مشتركة . ويمكن كذلك اعتماد عمليات ترويض مصدر العدوان ، وخلاصة الترويض أنه عمليات متنوعة من التحفيز والإغراء او التخويف او التغيير الثقافي او الإشغال ، وتواصل هذه العمليات او تدرجها ينتهي بكبح او نسيان النوايا العدوانية . ويمكن من جهة أخرى اعتماد العقوبات.

● الإستعداد بالدرجة التي تجعل الخصم يفضل المسالمة على العدوان ، وعلى ذلك قول القائل: «الإستعداد للحرب يمنع الحرب» . ويشمل ذلك الحصول على تفوق نوعي يفضل الخصم عدم مواجهته ، ومعنى التفوق النوعي أن تملك عاملاً مؤثراً لا يمتلكه غيرك . وهذا كله من مضامين قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ الأنفال: ٦٠، فإن مفهوم الإرهاب في الآية الكريمة قريب من مفهوم الردع كما في اللغة السياسية المعاصرة للدول الكبرى وغيرها ، وهو غير مفهوم إرهاب الأبرياء كما هو عُرف كثير من الباحثين المعاصرين.

● إيجاد مؤيدين في مواجهة التهديدات الكبيرة ، مع السعي لتفكيك التحالفات العدوانية . وتدبر قوله تعالى في بني إسرائيل ﴿ ثُمَّ رَدَدْنَا لَكُمُ ٱلْكَرَّةَ عَلَيْهِمْ وَأَمْدَدْنَٰكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَجَعَلْنَٰكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا ﴾ الإسراء: ٦، فإن الله تعالى جعلهم في هذا الوقت أكثر نفيراً ولم يجعلهم أكثر نفراً ، فعددهم قليل ولكنهم اليوم قادرون على استنفار الآخرين ، مما له تأثير كبير على مجريات الصراع.

التقليل من الإستفزاز والتهديد:

الإستفزاز في العربية هو الإغضاب والإزعاج والتهييج مما قد ينتج أعمالاً عدائية او غيرها . وجاء الأمر صريحاً في قوله تعالى ﴿ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾ ﴾ طه: ٤٣ – ٤٤.

وتدبر قوله تعالى ﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِى ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَٱقْصِدْ فِى مَشْيِكَ وَٱغْضُضْ مِن صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنكَرَ ٱلْأَصْوَٰتِ لَصَوْتُ ٱلْحَمِيرِ ﴿١٩﴾ ﴾ لقمان: ١٨ – ١٩. ذكر الإمام الرازي في تفسير سورة لقمان ما يثير سؤالاً مهما وخاصة في اللغة السياسية ، فهل يُقصر المشي على حركة الأقدام أم يشمل أيضاً مسار العمل عموماً ، ولو من طريق المجاز؟ **فأما المشي**: فإنه يُقال: مشيت في حاجتك ، أي سعيت بصرف النظر عن حركة الأقدام ، ويمشي فلان بالنميمة أي يسعى بها ويحركها وإن كان جالساً في مكانه ، ويُقال: قد مَشَى هذا الأَمْرُ ، أي مضى وعُمل به ، ومشى الفقهاء على هذا الأصل ، وكلُّ مُسْتَمِرٍّ ماشٍ وإن لم يَكُنْ من الحيوانِ ، ويقالُ: مَشَى على آلِ فلانٍ مالٌ: إذا تَناتَجَ وكَثُرَ ، هذا مأخوذ من مقاييس ابن فارس والمحكم وأساس البلاغة وتاج العروس وغيرها . **وأما المرح**: فهو هيجان الفرح بدرجة تُفسد ضبط النفس ، ومن هذا الأصل: مرحت عينه أي هاجت واشتدَّ سيلانها . فمعنى عبارة ﴿ وَلَا تَمْشِ فِى ٱلْأَرْضِ ﴾ ، أي لا تجعل مسار تصرفاتك مشحوناً بتهيج الفرح والتبختر وكأنك معصوم من المكر والإيقاع بك . **وأما لفظ «الصوت»** ، فهل يُقصر على المسموع من حركة الجهاز الصوتي في الجسد أم يشمل كل رأي مُعلن وإن كان الإعلان بالكتابة؟ فتشمل عبارة ﴿ وَٱغْضُضْ مِن صَوْتِكَ ﴾ اجتناب ما لا ضرورة له من الإستفزاز والدعاوى العريضة والنيل من الآخرين . يُقال: فلان له صوت في الناس أي له صيت ، وفلان بعيد الصوت ، وهذا صوت كذا ، فالصوت جنس لما يمكن أن يسمعه السامع وإن كان من خلال الوسائط ، يؤيد ذلك تفسير ابن عباس

لقوله تبارك وتعـــالى ﴿ وَٱسۡتَفۡزِزۡ مَنِ ٱسۡتَطَعۡتَ مِنۡهُم بِصَوۡتِكَ ﴾ الإسراء: ٦٤، فعن ابن عباس ﵄ قال: «صوته كلّ داع دعا إلى معصية الله» رواه الطبري وغيره ، والله تعالى اعلم . قال الإمام الرازي: هَلْ لِلْأَمْرِ بِالْغَضِّ مِنَ الصَّوْتِ مُنَاسَبَةٌ مَعَ الْأَمْرِ بِالْقَصْدِ فِي الْمَشْيِ؟ فَنَقُولُ: نَعَمْ سَوَاءٌ عَلِمْنَاهَا نَحْنُ أَوْ لَمْ نَعْلَمْهَا وَفِي كَلَامِ اللهِ مِنَ الْفَوَائِدِ مَا لَا يَحْصُرُهُ حَدٌّ وَلَا يُصِيبُهُ عَدٌّ ..... فَقَالَ: وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِشَارَةً إِلَى التَّوَسُّطِ فِي الْأَفْعَالِ وَالْأَقْوَالِ .اهـ مع اختصار من (تفسير الرازي) . وقال أبو حيان: وقيل: وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ: إشارة إلى الأفعال ، وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ: إشارة إلى الأقوال ، فنبه على التوسط في الأفعال ، وعلى الإقلال من فضول الكلام .اهـ من (البحر المحيط) . وكذلك ذكر الماتريدي في تفسيره قولين في الآية ، الثاني منهما أنه كناية عن كيفية المعاملة وماهيتها فيما بين الناس . وتدبر حرف التبعيض «مِنْ» في عبارة ﴿ وَٱغۡضُضۡ مِن صَوۡتِكَ ﴾ ، فإن الفرق بين: واغضض من صوتك وبين وأغضض صوتَك ، كالفرق بين: أنفق من مالك وأنفق مالَك . معنى ذلك أن غض الصوت له مواضع وقد يكون هو الأصل . ومواضع أخرى تحتاج إلى رفع الصوت المعنوي وإظهار قوته ، ينبه إلى ذلك قول سليمان ﵇ كما في قوله تعـــالى ﴿ ٱرۡجِعۡ إِلَيۡهِمۡ فَلَنَأۡتِيَنَّهُم بِجُنُودٖ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخۡرِجَنَّهُم مِّنۡهَآ أَذِلَّةٗ وَهُمۡ صَٰغِرُونَ ﴾ النمل: ٣٧ . والله تعالى أعلم . والأمر الذي لا شك فيه أن الإستفزاز ورفع الصوت بلا حاجة يمكن جداً أن يؤدي بالمقابل إلى تحضيرات عدائية.

غير أن الرفع المعنوي للصوت قد يُستعمل من قِبَل ضعيفي الحجة وقليلي الدراية ، الذين لا يملكون من الحقائق الواضحة والأسس العلمية ما يمكنهم من الحوار أكثر من دقائق قليلة جداً ، فلا مجال لهم في حالهم هذا إلا رفع عناوين الصوت لمجرد إخافة الآخرين وإسكات ألسنتهم وشل أقلامهم او لتأليب الجهلة والغوغاء ، وذلك باستعمال تُهَم جاهزة ، ففي اللغة السياسية تهمة قلة الوطنية او العمالة او الخيانة ، وفي اللغة الفقهية والعقائدية تهمة الخروج عن مذهب أهل السنة والجماعة او إتباع منهج المبتدعة او التلبس بفسق التأويل او القدح في أصل الإيمان ، او شبه ذلك مما له أمثلة تأريخية ومعاصرة ، وتشمله مفاهيم القصف الإعلامي والصدمة النفسية . وتدبر

العبارة التعليلية الأخيرة في الآية الكريمة ، أي قوله تعالى ﴿ إِنَّ أَنكَرَ ٱلْأَصْوَٰتِ لَصَوْتُ ٱلْحَمِيرِ ﴾ ، فإن الحمار يُضرب به المثل بين الحيوانات في ضعف الفهم والإدراك ، ولكنه يرفع صوته بأنكر او أقبح نغمة ، فمن المهم أن يكون المؤمن قوياً فلا يخيفه رفع صوت منكر ، والله تعالى أعلم.

الموازنة بين المصالح والمضار:

قال تعالى ﴿ لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ ﴾ آل عمران: ٢٨. تفيد الآية الكريمة أن إتقاء الضرر الحاضر والمتوقع يبيح في العلاقات الخارجية أموراً أصلها التحريم ، كما هو حكم الإضطرار . ولا شك أن التفاوض يتأثر بهذه الإعتبارات . وفي ذلك تفاصيل وضوابط ذكرناها في تفسير الآية في (المنطلق) . ونُذَكِّر هنا بضرورة التفكير بدقة وتفصيل في متعلقات القضية التفاوضية عند الطرفين ، فقد تجد أموراً عديدة يراها المقابل تنازلات جيدة منك ، وإن كانت في حقيقة الأمر تنازلات صغيرة بالنظر إلى آثارها الفعلية وفي جنب ما تحصل عليه مقابل هذه التنازلات . ومع ذلك ، فإن أي تنازل لا يصبح حقاً للطرف الآخر إلا إذا تمت الصفقة . وصعوبة بعض الخيارات قد تكون بسبب عوامل نفسية ورأي شائع ، وليس بسبب ما فيها من ضرر وفساد ، ويمكن معالجة الرأي العام والعامل النفسي بحملات التوجيه ونحوها قبل حسم القرار التفاوضي . وبصورة عامة فإن القاعدة في المفاوضات السياسية والإستراتيجية الإهتمام الشديد بالعواقب والآثار الطويلة الأمد ، والموازنة بينها وبين الواقعية.

الرؤية الشاملة
والحذر من الإستعجال في القرار التفاوضي:

قال تعالى ﴿ وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْىِ ﴾ هود: ٢٧، وقال تعالى ﴿ أَمْ تُنَبِّـُٔونَهُۥ بِمَا لَا يَعْلَمُ فِى ٱلْأَرْضِ أَم بِظَٰهِرٍ مِّنَ ٱلْقَوْلِ ۗ بَلْ زُيِّنَ لِلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مَكْرُهُمْ ﴾

الرعد: ٣٣. تقدم تفسير الآيتين في مبحث التقويم ، المهم هنا هو ضرورة الرؤية الثانية والثالثة وما بعدها ، والدخول كذلك في الأعماق وإلى أن يتم إنضاج القرار . فمن المهم مثلاً إعداد حزمة العقبات التي تحتاج إلى حلول او رعاية خاصة ، فبعض العقبات تحتاج إلى تمهيد وتهيئة الرأي العام قبل مفاجأته بها وقبل وصول التفاوض إلى مرحلة حاسمة . وتوجد عقبات من نوع آخر تحتاج إلى إيضاحات وبيانات تُـقدم إلى الطرف الآخر كي يفهم ضرورة التعاون لتذليلها.

ولذلك أيضاً ، فإن كل اتفاق تفاوضي يجب أن يكون في بداياته غير ملزم او مجرد مسوّدة ، حتى يكرر النظر في أعماقه ومتعلقاته ، وينبغي إعلان ذلك بين المتفاوضين . مثال ذلك بعض المطالب المشروعة حين تُطلب من طرف واحد ، فقد يبادر الطرف الآخر بقبولها بحجة شرعيتها ، ثم يتذكر بعد إتمام الصفقة بزمن أن ذلك المطلب ينبغي أن يكون متبادلاً ، تعطي شيئاً وتأخذ مثله او نظيره او ثمنه ، ولكنه بعد الإتصال بالطرف الآخر يجد طريقاً مغلقاً وأنه وقع في مصائد المغفلين.

وقـد يقوم المقابل بعرض أمور غير متوقعة او غير مدروسـة ، وقد تظهر كذلك متغيرات جديدة ، ويحاول الطرف الآخر انتزاع قرار سريع ، فوظيفتك أن تكون مستمعاً جيداً وأن تقول بأنك ستنظر في الأمر وتفكر فيه ، ثم تقوم بإعطاء التفكير حقه من الزمن ومن المراجعة مع أعضاء الفريق وأصحاب القرار.

وينبغي الحذر الشديد من إتفاق جيد الآن بسبب الأحوال القائمة ، ولكن إذا تغيرت الأحوال بعد سنة او سنوات سيكون الإتفاق في غاية السوء ، إذا لم يكن في مضامين العقد ما يحميك من تقلب الأحوال . معنى ذلك عدم السماح بجعل العقد التفاوضي معتمداً على عوامل خارجة عن التحكم والسيطرة.

وينبغي كذلك عدم إعطاء فرصة للطرف الآخر أن يراك من الذين يتكلمون بما يبدو او بظاهر لا حقيقة له ، فعليك إعداد أنواع الوثائق والمعلومات المحترمة ، وكذلك ربط جميع المتعلقات برابط واضح مع قضية التفاوض ، ثم بحسب المصلحة يكون القرار بجعل القضية ومتعلقاتها حزمة واحدة او بقبول التجزئة.

ويتصل بذلك قضية الإضافات قبيل إبرام الإتفاق ، وذلك أن كل إتفاق يمكن أن تُنسى فيه بعض الأمور التي كان يجب تذكرها . وعلى أي حال فإن الإضافات قبيل الإبرام ليست سبباً للإستعجال ، بل يجب أن تعني تأخير الإتفاق لغرض دراسة هذه الإضافات . وبعضهم يركن في المصالح الخاصة فقط إلى أخلاق المقابل ويتوقع أنه سوف يقبل الإضافات المحدودة التي تقتضيها الأخلاق والأعراف ، ولا مجال لذلك البتة في المصالح العامة والقضايا الإستراتيجية.

وبالجملة فإن كل حالة قائمة يمكن أن تُفسد الإتقان ، فإن الواجب إزاحتها ولو ببعض التأخير او التأجيل ، مثال شائع هو أن يأخذ الفريق فترة راحة قصيرة حين تزدحم مجريات المفاوضات في ذهنه . وينبغي التذكير هنا بتفاوت القُدرات الفكرية مما يوجب أخذ الفترات الزمنية الكافية ، فبعض الناس سريع البديهة في الفهم غير أن فيه ضعفاً في الصبر والمطاولة في التفكير او في صناعة القرار الإستراتيجي المناسب . وبعضهم ليس بسريع البديهة قياساً إلى غيره ، ولكنه متفوق جداً في التفكير الطويل وفي صناعة القرار ، مما يحوجه إلى فواصل زمنية لتفعيل موضع القوة عنده . ولعل الغالب في المفاوضات أنها تتطلب تفوقاً في الصبر وتكرار التفكير ، بخلاف قيادة العمليات الحربية في ميادين المعركة ، فإنها تتعرض لتغيرات سريعة ومتكررة في الموقف وتحتاج إلى قرارات صائبة وسريعة ، أي تتطلب تفوقاً في سرعة البديهة.

الضمانات والفراغات

وخطأ الخلط بين التحالف ومفاوضات التحريك:

أما الضمانات ، فهي ضمانات إلتزام الطرفين بالإتفاق ، وحقوق كل طرف في حال عدم إلتزام الطرف الآخر ، وهل يُعامل الإتفاق كقطعة واحدة أم يوجد خيار التجزئة؟ قال تعالى ﴿ فَمَا ٱسْتَقَٰمُواْ لَكُمْ فَٱسْتَقِيمُواْ لَهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَّقِينَ ﴾ التوبة: ٧ ، وقال تعالى ﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴿٦١﴾ وَإِن يُرِيدُوٓاْ أَن يَخْدَعُوكَ فَإِنَّ حَسْبَكَ ٱللَّهُ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَيَّدَكَ بِنَصْرِهِۦ وَبِٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٦٢﴾ ﴾ الأنفال: ٦١ – ٦٢. وتدبر أن الضمانات مشروعة

في المعاملات الشخصية ، كما في قوله تعالى ﴿ فَرِهَٰنٌ مَّقْبُوضَةٌ ﴾ البقرة: ٢٨٣، فالأمر أشد وأوكد في المصالح العامة ، بل هي ضرورية فيها . والضمانات يمكن أن تكون التزامات عملية لترسيخ الشراكة خلال فترة الإتفاق ، وإلتزامات أخرى لمنع الخيانة ومنع التحول إلى النقيض او العدو . وتضبط الضمانات المذكورة وغيرها بصيغ قانونية والتزامات عملية يتم العمل بها بدون تسويف . وتتفاوت قوة الضمانات بحسب أهمية الاتفاق.

وأما الفراغات فهي نوع من الضمانات ، وهي تحديد الإلتزامات التفاوضية بحدود تترك فراغات للتحرك الحر مع المستجدات المستقبلية والتغيرات التي لم تكن محسوبة او متوقعة وقت التفاوض ، وكذلك في حال سوء استغلال الطرف الآخر للإتفاق ، ينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ لَا تَدْرِى لَعَلَّ ٱللَّهَ يُحْدِثُ بَعْدَ ذَٰلِكَ أَمْرًا ﴾ الطلاق: ١.

ومن الحلول أيضاً في قضايا المصالح العامة أن يتم إثبات فقرة تسمح بالتعديل او التراجع في كل اتفاق تفاوضي من هذا النوع ، كأن يكون الإتفاق غير نافذ إلا بعد مدة محددة من عقده ، كشهرين او أربعة مثلاً ، وأن للطرفين حق تغيير مضامين الإتفاق في هذه المدة ، وهذا حل عملي . وذكرنا قبل قليل أنه يمكن في بعض المجالات تضمين الإتفاق الغايات والمصالح الإجمالية لكل طرف مع تفصيل محدود للغايات والمصالح ، وتكون هذه الغايات والمصالح شرطاً في دوام الإتفاق . فإذا حدثت تغيرات مستقبلية تُفسد تلك الغايات والمصالح ، كان الطرف المتأثر في حلٍّ من الإتفاق . وهذه الطريقة تناسب القاعدة القائلة بضرورة تضمين الإتفاق الإستراتيجي فسحة للتفاعل مع التغيرات المستقبلية الكبيرة ، غير أنها أكثر تعقيداً وتحتاج إلى فهم شامل لغايات الطرفين من الإتفاق ومتعلقاته الكثيرة ، كما تحتاج إلى صياغة مهنية وقانونية في غاية الوضوح والدقة.

وقد يُضطر الفريق إلى قبول غلق فراغ تفاوضي معين ، فينبغي تذكر قوله تعالى ﴿ أَمَّن يُجِيبُ ٱلْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ ٱلسُّوٓءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَآءَ ٱلْأَرْضِ .... ﴾ النمل: ٦٢، وتذكر أداة

المعية في قوله تعالى ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ ﴾ الشرح: ٥ – ٦. ومع الإضطرار وحسن السريرة ، فإن الله تعالى سيفتح ذلك الفراغ او ييسر ما هو مثله او أنفع منه . مثال ذلك صلح الحديبية ، ففي القصة من حديث أَنَسٍ أَنَّ قُرَيْشًا صَالَحُوا النَّبِيَّ ﷺ فَاشْتَرَطُوا أَنْ مَنْ جَاءَ مِنْكُمْ لَمْ نَرُدَّهُ عَلَيْكُمْ ، وَمَنْ جَاءَكُمْ مِنَّا رَدَدْتُمُوهُ عَلَيْنَا، فَقَالُوا: يَا رَسُولَ الله ، أَنَكْتُبُ هَذَا؟ قَالَ « نَعَمْ ، إِنَّهُ مَنْ ذَهَبَ مِنَّا إِلَيْهِمْ فَأَبْعَدَهُ اللهُ ، وَمَنْ جَاءَنَا مِنْهُمْ سَيَجْعَلُ اللهُ لَهُ فَرَجًا وَمَخْرَجًا » رواه مسلم وأحمد ، ورواه البخاري مطولا من حديث المسور ومروان . وقد كبُر هذا الشرط على الصحابة وإنْ تم استثناء النساء منه . فقد كان رسول الله ﷺ مضطراً إلى قبول هذا الشرط ، وذلك لأهمية فترة السلم . والذي حصل أن من شملهم هذا الشرط من المضطهدين والمعذبين ، كأبي جندل وأبي بصير ومن لحق به ، حاولوا استعادة حريتهم بطريقة اخرى ، فقد شكّلوا مجموعة عسكرية منفصلة تنظيميا عن القيادة في المدينة ، وصارت هذه المجموعة تشن الغارات على قوافل قريش ، وبسبب ذلك رأت قريش نفسها مضطرة إلى التنازل عن ذلك الشرط . والخيار الآخر للخروج من ذلك الضيق هو التقيّة كما في نحو قوله تعالى ﴿ إِلَّآ أَن تَتَّقُواْ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ﴾ آل عمران: ٢٨ ، وقوله تعالى ﴿ إِلَّا مَنْ أُكْرِهَ وَقَلْبُهُۥ مُطْمَئِنٌّۢ بِٱلْإِيمَٰنِ ﴾ النحل: ١٠٦.

وأما الخلط في التفاوض بين التحالف والتحريك ، فهو أمر في غاية الخطورة . فإن الميثاق والتحالف يشمل مفاوضات رسمية تنتهي باتفاق رسمي وإلتزامات متبادلة مع ما ذكرناه من ضمانات . وأما عمليات التحريك فيمكن أن تبدأ بمفاوضات رسمية او غير رسمية ولكنها تنتهي بأعمال متبادلة ، ومن غير ميثاق رسمي ولا إلتزامات فيما بعد العمل ولا ضمانات . فهي أشبه بعمليات إستدراج للعمل بالنيابة او القتال بالوكالة ، ولذلك شبهها بعضهم بزواج غير رسمي تتم به قضاء رغبة مؤقتة ثم ينقلب إلى فرقة وربما عداوة وتشويه سمعة . وتَـوَهُّم التحالف في مفاوضات التحريك والإستدراج ، قد وقعت فيه دول وتنظيمات مسلحة وغير مسلحة في مواقع عديدة من العالم ، منها دول وشعوب بلاد المسلمين ، وابتداءً من بعد الحرب العالمية الأولى وإلى

وقتنا هذا . وينبغي أن يُعلم أن كل عمل خطير تدعمه جهة خارجية من غير تحالف رسـمي ، فإنه ينبغي أن يُضبط بقوانين التعامل الهامشي وقوانين الوقاية من التحريك الخادع والوقاية من العمل او الصراع بالنيابة ، مما قد يُرجح ترك التفاوض وإلغاء العمل إلا بضمانات مهمة ، منها:

- تحويل التفاوض إلى ميثاق رسمي وتحالف ضمن شرعية مقبولة.
- تضمين الميثاق ضمانات عملية تبلغ درجة كافية في بدايات العمل كي تشجع على الإستمرار. وضمانات عملية كذلك لما بعد نجاح العمل.
- عدم دعم الجهات المناقضة ، بل العمل على تجريدها من قوة المنافسة.

الإستنطاق الضمني والإستفهام:

قال تبارك وتعالى ﴿ فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ۚ أُو۟لَـٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ ۖ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمْ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَـٰبِ ﴿١٨﴾ ﴾ الزمر: ١٧ – ١٨ . فمن مهارات التفاوض الإستماع الجيد إلى الطرف الآخر ، أي لأقواله كلها مما له صلة بالقضية . ومعنى جودة الإستماع هو تفريغ الذهن لتدبر وتحليل ما تسمعه ، كي يمكن توجيه الحوار إلى الغاية المرجوة . وقد يحسن إثارة المشاعر أثناء العرض الموضوعي لقضيتك ، ولكن مع ضبط النفس وعزل العواطف ، فإن ذلك قد يثير المقابِل ويجعله يبسط ما عنده من أهداف وأفكار.

وقد لا يبادر المفاوض بالكلام التفصيلي عن غاياته ، فعليك أن تستنطقه بلطف وهدوء ومن غير اعتراض ، وبأسئلة فضفاضة وعرض عقلاني عن الموضوع وأهميته ولكنه عرض مجمل في البداية أي غير مفصل ، كي يقدم ما عنده . وقد تسأله حين يتوقف وتجعله يُكمل النواقص في سرده ، كأن تسأله: لماذا تريدون ذلك وما هي المصلحة وما هي الفكرة الدافعة ، وإلى غير ذلك من الأسئلة غير الإستفزازية ، ولكنها أسئلة هادفة ، الغرض منها معرفة غايات الطرف الآخر وخياراته ومقدار مرونته فيما يُظهره وفيما يُمكن تحريكه إليه ، وكذلك متعلقات القضية التفاوضية عنده . وقد تُسرِّب إلى الطرف الآخر خيارات سبق وأن قمت بإعدادها ، فيمكن أحياناً إقناع المقابل بخيار قد أعددت نفسك له . ويمكن أن تقوم بصورة تدريجية بتحديد الإجمال

والدخول في لب القضية ، بطريقة تجعله يرى التفاوض معك وكأنه تعاون متبادل . وتحلى بالمرونة في الحوار ، ولكن بلغة مجملة او فضفاضة كي تكون غير ملزمة لك.

التفاوض غير المباشر:

قال تعالى ﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴾ النساء: ٣٥ . والأمر من جنس ذلك في العلاقات السياسية والدولية ، فحين توجد خلافات عميقة قد تؤدي إلى تغليب العاطفة على العقل فإن من المفيد الذهاب إلى مفاوضات غير مباشرة وربما غير رسمية لأجل تهدئة العوامل النفسية والتمهيد لمفاوضات مباشرة . وقريب من ذلك حين يوجد طرف ثالث مؤثر على الجهة الأخرى ، فيمكن مطالبته بالقيام بمفاوضات تمهيدية لتقريب الطريق إلى التفاوض المباشر.

المبحث العاشر

الإصلاح وإدارة المشكلات

المنهج العام
لمعرفة المشكلة والتعامل معها

معرفة المشكلة وإيجاد حلول لها هو حقيقة عملية الإصلاح التي جاء بها رسل الله عليهم السلام ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ هود: ٨٨ ، وقال تعالى ﴿ وَٱتَّقُوا۟ فِتْنَةً لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنكُمْ خَآصَّةً ۖ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ الأنفال: ٢٥ ، وقال تعالى ﴿ وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾ ﴾ العصر: ١ – ٣ .

وتحتاج عمليات الإصلاح إلى فهم الضوابط الشرعية كي لا نخرج عنها ، وإلى التفكير والبحث عن كل وسيلة نافعة في هذا المجال وبصرف النظر عن مصدرها ما دامت ضمن معاني الوسائل ، قال تعالى ﴿ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِ ﴾ الرعد: ١٧ .

وقد قدم لنا عباقرة الطب وسيلة عظيمة النفع في مواجهة الأعراض المرضية وكيفية التعامل معها . ويمكن إعادة تنظيم هذه الوسيلة او المنهج ليناسب مشكلات الدول والمؤسسات والأفراد ، وخلاصة ذلك:

الصورة الصحية وعلامات المشكلة:

الفطن في تشخيص المشكلة هو من له معرفة عميقة وخبرة واسعة في صورة العمل الصحيح ، أي الأوصاف الصحية (الفسلجية) لوظائف المؤسسة ، وهذا كما يعرف الأطباء الوظائف الطبيعية لكل جزء وعضو من جسم الإنسان . فمن اكتسب هذه المعرفة ، فإنه ينتبه إلى أدنى تغيير في الصورة الصحية لوظيفة وعمل المؤسسة ، وهذا على قاعدة: «بضدها تتميز الأشياء» . وينبه إلى ذلك قوله تعالى ﴿ وَكَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْأَيَٰتِ وَلِتَسْتَبِينَ سَبِيلُ ٱلْمُجْرِمِينَ ﴾ الأنعام: ٥٥ ، فمن عرف سبيل الصالحين بالتفصيل استبان عنده سبيل المجرمين . ونحتاج إلى أمثلة توضح ذلك ، منها قوله تعالى ﴿ وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَٱنۢبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَآءٍۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْخَآئِنِينَ ﴾ الأنفال: ٥٨، فعمليات الرصد قد تجد عند الطرف الآخر (القوم) نمواً مهماً في العلاقات مع جهة معادية واحتمال تقارب الوجهة الإستراتيجية ، فهذه ظاهرة او عَرَض (مفرد أعراض) وهي هنا علامة ، وقد تدل على مرض او مشكلة وهي الإعداد للخيانة وتغيير التحالفات . وكذلك قوله تبارك وتعالى ﴿ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ ٱلْقَوْلِ ﴾ محمد: ٣٠ ، فلحن القول ظاهرة او علامة على وجود مشكلة وهي النفاق الباطن ، وبحسب وضوح ودرجة اللحن تكون قوة الشكوك وإمكان تحولها إلى معرفة كما هو واضح من الآية.

الإنتباه المبكر لأعراض المشكلة قبل تفاقمها:

وهذا من الضروريات ، فإن المشكلة المتفاقمة يراها العالم والجاهل ، والذكي والغبي . فسلامة المؤسسة كسلامة الفرد إذا أصابه داء ، سلامته في الرؤية المبكرة للأعراض المرضية ، فإن كان المرض شديداً فمن الضروري معالجته في بداية الأمر . فإن كانت الأعراض هينة طفيفة في بدايتها ، ولكنها يمكن أن تنمو او تنتشر او تصبح مزمنة ، فهي أعراض مهمة وتستحق المعالجة بحسب شأنها . وكل ظاهرة عارضة تقترن بما يدفع إحتمالات النمو والإنتشار والضرر ، فإنها

يمكن أن تكون ظاهرة غير مهمة وليست جديرة بالإشتغال ، وهذا كما أن الرجل الصحيح لابد وأن يشعر أحياناً بقليل من الصداع او التعب او شبه ذلك من العوارض . والمهارة في التمييز بين الأمرين يعتمد على ما ذكرناه في (المنطلق) من «التوازن بين طرفي الإسراف والتقتير في الأمور» . وتدبر قوله تعالى ﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ ﴾ الحجر: ٧٥، السِّمَة والوَسْم هو العلامة ، والمتوسمون هم الباحثون عن العلامات والمتفكرون فيها ، من أجل التوصل إلى الحقائق والبواطن والعواقب ، ومنه قوله تبارك وتعالى ﴿ يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُم بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَافًا ﴾ البقرة: ٢٧٣. وذكرنا في أوائل هذه الدراسة أدلة أخرى في الكلام عن وظيفة التفكير تحت عنوان «الهدف والمشروع» ، وكذلك في أكثر من موضع في (المنطلق).

وأيضاً فإن المشكلة المهمة في المؤسسة كالمرض وكالنبتة الخبيثة ، فإنْ تأخر التعامل معها ، فإنها قد تضرب بجذور عميقة وفروع متشعبة وفسائل متصلة ومنفصلة ، مما قد يؤدي إلى فساد المؤسسة كلها ووجوب عملية استبدال واسعة . وقريب من ذلك الكلام عن الفرد ، فإن بداية المشكلة او الإنحراف فيه يكون كبقعة صغيرة وغير منغرسة على جسد طيب ، وتأثيرها عارض مؤقت وليس بمستحكم ، فمن اليسير بإذن الله تعالى تقليلها او إزالتها وتنظيف مكانها . وأما إذا تُركت البقعة حتى تنتشر وتنغرس في النفس ، فإن تأثيرها يكون راسخاً في تصرف الإنسان وكأنها سجية . وأصل ذلك في حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنْ رَسُولِ اللهِّ ﷺ قَالَ « إِنَّ العَبْدَ إِذَا أَخْطَأَ خَطِيئَةً نُكِتَتْ فِي قَلْبِهِ نُكْتَةٌ سَوْدَاءُ ، فَإِذَا هُوَ نَزَعَ وَاسْتَغْفَرَ وَتَابَ سُقِلَ قَلْبُهُ ، وَإِنْ عَادَ زِيدَ فِيهَا حَتَّى تَعْلُوَ قَلْبَهُ ، وَهُوَ الرَّانُ الَّذِي ذَكَرَ الله: ﴿ كَلَّا بَلْ رَانَ عَلَى قُلُوبِهِم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴾ المطففين: ١٤» رواه الترمذي وأحمد وابن ماجة وابن حبان وغيرهم ، واللفظ للترمذي ، وحسنه الألباني وقوّاه شعيب الأرنؤوط ، وهو عند أحمد وابن ماجه بلفظ « صُقِلَ قَلْبُهُ » بالصاد.

وتدبر حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ﷺ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ « مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى » رواه مسلم وغيره ، وفي لفظ « الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ » رواه مسلم أيضا . ويُستعمَل اللفظ «تداعى» بمعنى: دعا بعضه بعضاً لأجْل غاية ، كقولهم: تَدَاعَى القَوْمُ على بَنِي فلانٍ . ولكن بعد تفاقم الأمر يكون التداعي من جنس قولهم: تداعى البناءُ: إذا تَصَدَّعَ او تقوَّض وآذن بالإنهيار والسّقوط . فلابد من رفع التعبئة الوظيفية لممارسة وظيفة الصياد: فلا يُكتفى بتغيير ما يظهر على السطح من أخطاء ونقاط ضعف ، بل ينبغي ممارسة وظيفة الصياد الماهر الذي يبحث عن الأمور التي تحتاج إلى تغيير او الثغرات التي تحتاج إلى معالجة قبل أن تصل إلى السطح ، أي بزمن طويل قبل أن يتداعى الجسد كله.

التشخيص التمييزي للأعراض:

معنى ذلك أنك حين تنتبه إلى ظاهرة يمكن أن تكون غير صحية كدرجة من الأهلية لا تتناسب مع الموقع الوظيفي او شبهة ثغرة وظيفية او شبهة اختراق ، او تنتبه إلى مشكلة قائمة ويمكن أن يكون لها أكثر من سبب ، كعملية فاشلة ، فإنك لا تهجم ببادئ الرأي على تشخيص مشكلة محددة او تعيين سبب محدد للمشكلة الواقعة ، ولكنك تدخل في عملية تشخيصية تتبع تسلسلاً محدداً:

- البحث عن قرائن هذه الظاهرة (الأعراض المهمة كلها) ، سواء كانت القرائن في الظاهرة نفسها او حولها او متصلة بها بوجه من الوجوه.
- ما هو سبب الظاهرة وقرائنها ، أهي مشكلة واحدة محددة أم توجد نظرياً أسباب محتملة عديدة ويمكن لكل سبب أن يؤدي إلى تلك الظاهرة؟ وينبغي في كثير من الأحيان وضع جدول للأسباب او المشاكل المحتملة وترتيبها بحسب قوة الإحتمالية . ثم يُعاد النظر في الظاهرة وقرائنها وفي البحث عن قرائن أخرى ، كل ذلك لاستبعاد بعض الإحتمالات

ولحصر التشخيص في أقل عدد ممكن من الإحتمالات (التشخيص التمييزي) . وقد سبق التنبيه إلى «قانون الإحتمالات» في الكلام عن الأداء الإستراتيجي.

● التحريات الإدارية والعلمية والأمنية وغيرها: يمكن في كثير من الأحيان الوصول إلى تشخيص نهائي (مفرد او مركب) بالإقتصار على التحليل النظري المذكور قبل قليل . وفي أحيان أخرى كثيرة أيضاً ، تحتاج إلى تحريات توصلك إلى باطن الأمور وإلى المؤشرات الخفية لبلوغ التشخيص النهائي . مثال ذلك عمليات كشف الإختراق ، ومنها على سبيل المثال:

✓ إعادة تقويم قضايا مهمة في تأريخ الموظف ، منها تجاوزات إدارية او قانونية لتمشية قرارات معينة . ومنها إجراءات لتمييع الإصلاح وتحويل مساره . ومنها المراوغة والتحايل لتقوية شبكة مشبوهة او لتقوية المنافع الخاصة على حساب المصلحة العامة . ومن الأمور النافعة في تقويم المسؤولين في هذا المجال النظر في الجهة المستفيدة من كل قرار ، وما هي الفوائد القريبة والبعيد ، وهل ينطوي القرار على فوائد مهمة لجهة أجنبية او جهة خاصة؟

✓ إعادة تقويم العلاقات والسفرات والإتصالات وطريقة نمو الحياة الإجتماعية والمهنية والسياسية.

✓ الإختبار المستتر (الكمائن المشروعة) ، كالتعريض إلى معلومات إذا بلغت جهة معينة فإنها تقتضي تفاعلاً سريعاً ، وذلك لكشف تسريب المعلومات . وتوجد وسائل ذكية في هذا المجال ، وهي من اختصاص رجال الإستخبارات.

✓ عند حصول أي شبهة من هذه التحريات وغيرها ، فهل توجد امتدادات او خطوط موازية لإدامة أهداف الإختراق؟

✓ كيف يمكن إتقاء ضرر الإختراق ، وكذلك كيف يمكن توظيفه وتضليله ، سواء كان الإختراق مكتشفاً او غير مكتشف؟ خاصة وأنه ينبغي افتراض وجود الإختراق وإن كان غير معلوم.

التشخيص النهائي:

بعد العمليات المذكورة يمكن في أحوال كثيرة جداً الوصول إلى تشخيص نهائي ، وبحسب قوة المؤسسة وإتقانها يكون التشخيص النهائي مفرداً او مركباً . يتضح ذلك بالفرق بين الشاب القوي الصحيح والشيخ الكبير او الرجل الضعيف ، فإذا أُصيب الشاب الصحيح بأعراض مَرضية فإن العمليات التشخيصية تنتهي في الغالب إلى مرض واحد هو سبب الأعراض كلها . وأما الشيخ الكبير والرجل الضعيف ، فقد يكون قبل الأعراض الجديدة مصاباً بأمراض مزمنة كضعف المناعة وداء السكري وارتفاع ضغط الدم وغيرها من عوامل الضعف ، ويوجد بين هذه العوامل تأثير سلبي متبادل . ولذلك فإن التشخيص النهائي لأعراض الشيخ الكبير والرجل الضعيف يكون مركباً في كثير من الأحوال . يُضاف إلى ذلك أن بعض الأمراض الشديدة كالإلتهاب الرئوي والإسهال الجرثومي الحاد ، من النادر أن تؤدي إلى إنهيار او وفاة الشاب القوي ، ولكنها في كثير من الأحيان تسبب وفاة الشيخ الكبير او الرجل الضعيف.

وهكذا الأمر في المؤسسات والدول ، ففي المؤسسة المحكمة المشتدة تجد أن التشخيص التمييزي ينتهي عادة بتشخيص نهائي واحد ، وربما بعض التفرعات والنظائر الصغيرة . ومع دخول عوامل الضعف والترهل في المؤسسة ، فإن التشخيص التمييزي ينتهي بتشخيص نهائي مركب وبتفرعات متشعبة ، مما يقتضي علاجاً مركباً في كثير من الأحيان . وأما إذا استقر الترهل زمناً ، فإن التشخيص المركب قد يصير شديد التعقيد ويُخشى على المؤسسة من الإنهيار . فينبغي أن يتضمن التشخيص النهائي:

- ما هي المشكلة (المرض) ؟ كأن يكون ضعف أهلية او فساد مالي او اختراق استراتيجي او تراجع الإنجاز او غير ذلك.
- كيف نشأت المشكلة وكيف كان المسار التدريجي لنموها؟
- أين موضع المشكلة ، أهو في منهج عام أم في منهج محدود أم في ثغرات قانونية وتنظيمية أم في القيادة العليا أم في مجلس النواب أم في الوزير الفلاني أم في قسم او عضو

معين؟ وما هو المضمون الرئيس للمشكلة او أصلها الذي تشعبت منه الفروع ، أهو فساد وظيفي او ضعف في التأهيل او غير ذلك؟ ولا شك بوجوب عدم المحاباة في تعيين موضع الداء ، ولا حصانة لأحد في ذلك ، إذْ لا عافية للمؤسسة المريضة إلا بتعيين موضع الداء ، كما ينبه إليه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ » رواه مسلم وغيره . وهذا كما يجب على الطبيب أن يعرف عن المرض ، أهو في القلب أم الرئة أم الكبد او أي موضع آخر ، أم هو مرض منتشر ، كالسرطان المنتشر وتسمم الدم؟ وواضح أن معرفة موضع المشكلة معناه معرفة موضع التغيير ونوعه ومداه . وتعيين موضع الداء بصورة وافية ومفيدة يحتاج إلى معلومات ومعرفة سابقة بحال وتقويم المؤسسات الفاعلة.

- ما هي أسباب ومتعلقات وآثار المشكلة؟

العوامل المؤثرة والأسباب:

معرفة أسباب المشكلة يتداخل مع التشخيصين: التمييزي والنهائي . فحين ننظر في أي من الظواهر السلبية كضعف الكفاءة في موقع مهم او الخروج عن الإلتزامات او البيروقراطية الصارمة او شيء من الظلم او شبهة فساد وظيفي او علامة اختراق او شبه ذلك من الظواهر ، وكذلك حين ننظر في أي من المشاكل القائمة مما يمكن أن يكون سبباً لتلك الظواهر او نتيجة لها ، كتأخر الإنجاز او ضعف الجودة او قرار خاطئ او عملية فاشلة او ضعف المعنويات او ضعف التماسك الداخلي ، فإن كل ظاهرة او مشكلة يمكن أن يكون لها سبب مباشر (رئيسي) واحد على أقل تقدير ، وأسباب غير مباشرة عديدة ، أي عوامل مساعدة او مؤثرة او محركة (انظر مبحث إدارة الفكرة).

وفهم الأسباب كلها أمر في غاية الأهمية ، لأن إزالة السبب المباشر فقط ليس له أكثر من فائدة مؤقتة ثم تتكرر المشكلة بعد ذلك . وهذا كشخص أُصيب بالتهاب الرئة الجرثومي مع علامات تثير الشك في نقص المناعة ، فإن معالجة السبب المباشر فقط بمضادات الجراثيم يمكن أن يؤدي

إلى شفائه ، ولكنه معرض لتكرار الحالة . وكذلك إذا كان هذا المريض نفسه في بيئة ملوثة وتتعرض دائماً إلى عمليات داخلية او خارجية لضخ الجراثيم (العوامل المؤثرة).

العلاج (الحلول):

واضح مما سبق أن العلاج يتجه إلى الأعراض (الظواهر والعلامات) وإلى الأسباب (المباشرة وغير المباشرة) وإلى النتائج الحاضرة والبعيدة ، ويتعامل كذلك مع المؤثرات الداخلية والخارجية . ونؤكد أنه كلما كانت بيئة المؤسسة سليمة وأُسسها متينة وأنظمتها القيادية والإدارية جيدة ومتطورة ، فإن الخرق لا يتسع ويمكن الإصلاح والتغيير من غير تغيير شامل ولا استبدال . وكلما كان حال المؤسسة على عكس ذلك ، فإن الخرق يتسع ويصبح مركباً معقداً وتصبح الحلول غير الشاملة مجرد حلول ترقيعية لاقيمة لها ، ويضطر المصلحون حينذاك إلى العمل على التغيير الشامل او الإستبدال.

ويمكن التنبيه هنا إلى بعض قواعد العلاج ثم ذكر أمثلة من الحلول المحتملة:

- فمن الأسئلة المهمة ، هل يمكن تنفيذ الحل دفعة واحدة (العلاج الكلي الجاهز)؟ أم يجب تحليل جسم المشكلة المركبة إلى مكوناته ، وتصنيع علاج خاص لكل جزء ، وما يقتضيه ذلك من تدرج ومرحلية وتقويم الخطوات شيئاً بعد شيء؟ وتقتضي المرحلية تحديد المراحل والتخطيط لنقطة الإنطلاق ، وكذلك التفكير بالبدائل لكل شيء يتم تغييره ، فمن الفساد إحداث فراغ يمكن أن يُشغل بما هو أفسد مما كان . وينبغي الحذر في هذا المجال من مفهوم خادع ، وهو تفرغ المصلحين للمراحل الأولى والإسراف بالتوسع فيها والتفريع عليها ، مما ينسيهم أن الهدف من كل مرحلة هو أنْ تتصل بالمرحلة التي بعدها حتى تصل إلى الغاية المرجوة . وخلاصة ذلك أنك تفعل اولاً ما تقدر عليه ، ولكنك تخطط في الوقت نفسه لتحقيق ما لا تقدر عليه الآن.

● ينبغي قبل اختيار الحل القيام بتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ، فإنه لا فائدة من حل معين إذا كان بإمكان العوامل المؤثرة إفساد هذا الحل او جعل كلفته شديدة الضرر . فيجب تقويم عوامل مقاومة وموانع الإصلاح ، وهل يمكن تخفيفها او إبعادها؟

● التعامل مع مقتضيات العلاج ولوازمه ، كتغيير بعض الأولويات او تغيير توزيع الموارد وشبه ذلك من الإجراءات الوظيفية . وكذلك التخطيط لمواجهة مقاومة الإصلاح.

● حال المؤسسة في خطوات الإنحدار قريب من حال الفرد في ذلك . فإن الفرد الصالح يذنب ويتوب فلا يخادع ولا يراوغ ولا يسقط ، وإنما يعثر عثرة ثم ينهض تائباً من قريب . وأما الفرد غير الصالح فإنه يصر على المعاصي او يتعاطى الكبائر وهو بعيد عن التوبة فهو مجروح ساقط العدالة . وتوجد عواقب مهمة تتبع سقوط العدالة ، نحو سقوط الشهادة والثقة والأهلية الإجتماعية فيما بين الصالحين . وكذلك المؤسسة ، فإن كانت سياستها الإستقامة على المنهج الشرعي والتقويم (أي المراجعة والمحاسبة) وعلى الإصلاح والتغيير (أي التوبة) ، فإنها لا تسقط وإنما هي بعض العثرات التي تبادر المؤسسة إلى تجاوزها بالتراجع عن الخطأ والعودة إلى الإستقامة . وأما إذا كانت المؤسسة بصانعي القرار فيها تصر على مواقفها السيئة وأنظمتها غير المتقنة وبيئتها الفوضوية ، فلا تعترف بذنب ولا تُعلن تراجعاً ولا توبة ، فإن عدالة المؤسسة تسقط ، ومصداقيتها واهليتها تنتهي . وإذا حصل ذلك فإن الصالحين في المؤسسة يحاولون الإصلاح والتغيير ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا، ثم قد يأتي الوقت الذي يتعين فيه استبدال المؤسسة . وأما الصالحون خارج المؤسسة فمن حقهم عدم الثقة بها بعد أن فقدت العدالة والأهلية . ثم إن وجوب النصح لكل مسلم يقتضي إظهار سقوط أهلية تلك المؤسسة والعمل على صرف المسلمين عنها . وسر ذلك أن المؤسسة تشبه الجسد الواحد ، فكما أن الجسد الميت حكمه الدفن لأن تحريكه تعب وضرر بلا فائدة ، فكذلك حكم تحريك المؤسسة إذا دخلت في الموت المعنوي . ولكن ينبغي التأكد مرة بعد الأخرى في تشخيص الموت المعنوي ، لأن دفن المريض الحي قد يكون أعظم إثماً من تحريك الميت.

● أمثلة من الحلول المحتملة داخل المؤسسة:

✓ حل مشكلة محدودة ، كإصلاح موقف (تعديل خطأ) ، وما يتضمنه من اعتراف بالخطأ والرجوع إلى الحق.

✓ معالجة الآثار ، كتعويض النقص ومنع او تخفيف او إبعاد المضار المترتبة على المشكلة.

✓ تغيير منهجي ، محدود ، كإصلاح بند من بنود العمل في المؤسسة ، وتغيير محدود في بعض الأنظمة والممارسات ، ومثل إزالة او تخفيف الأسباب والعوائق .

✓ تغيير محدود في السلسلة القيادية.

✓ تغيير كبير في أعلى القيادات والمؤسسات المركزية.

✓ تغيير شامل (جذري) لقسم من أقسام المؤسسة.

✓ تغيير شامل (جذري) داخل المؤسسة عموماً.

✓ إنقاذ المؤسسة المترهلة من الإنهيار او استبدالها.

مضاعفات العلاج (الأضرار الجانبية):

ذكرنا أن غاية العلاج هو إزالة الداء مع المحافظة على سلامة الجسد ، ويمكن عند الضرورة تحمل أضرار العلاج بشرط أن يكون ضرر العلاج أقل من ضرر عدم العلاج . وتوجد في هذا المجال أصول ينبغي فهمها:

● الوقاية من الهدم إلا من ضرورة مُلجئة: وذلك ان عملية التغيير غير المدروسة قد تؤدي إلى هدم ما بناه العمل الصالح ، وقد تكون حرمة الهدم وضرره أعظم من منفعة التغيير. وبصرف النظر عن المقارنة بين حرمة الهدم وحرمة المنكر المطلوب تغييره ، فإن هدم ما بناه العمل الصالح هو سيئة قامت الأدلة على تحريمها ، بل قد تكون في أحيان كثيرة من الكبائر. قال تعالى ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَـٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَـٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ

وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ النحل: ٩٢. وقال تعالى ﴿ .. أَن تَحْبَطَ أَعْمَـٰلُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ الحجـرات : ٢ . وأحد أهم أنواع حبوط الأعمال هو أن يكون العمل موجوداً ويكون بناؤه قائماً ثم يتم هدمه وتدميره بحجة معالجة سيئات في البناء ، او بسبب عمل على غير بصيرة ، او بسبب إهمال الحماية المعنوية والمادية للبناء فلا رادع لنوايا العدوان . وانظر إلى ذم الذين ذكرهم تعالى في قوله ﴿ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُوا۟ يَـٰٓأُو۟لِى ٱلْأَبْصَـٰرِ ﴾ الحشر: ٢، ومعنى بأيديهم ، أي بعواقب أعمالهم السيئة وغير المبصرة ، علماً أنهم لم يضربوا بيوتهم بالفؤوس . وقال تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوٓا۟ أَعْمَـٰلَكُمْ ﴾ محمد: ٣٣.

- عمليات التغيير التي يمكن أن تؤدي إلى الهدم هي خمسة أنواع من التغيير ، وبينها نصيب من التداخل:

✔ النوع الأول: التغيير الفوضوي او العشوائي ، وذلك كأن ترى منكراً او خللاً يمكن إصلاحه بتغيير محدود ، ولكنك تلجأ في القسم او المؤسسة إلى تغيير جذري شامل لا مبرر له ، وإنما يؤدي إلى ضياع الجهود وتخريب الأعمال الصالحة القائمة . او ترى خللاً يمكن اصلاحه بعملية تطوير وتدريب ولكنك تلجأ بلا مبرر حقيقي إلى إلغاء عمل صالح قائم او تجميد قسم او ايقاف اعماله. او تكون غير راض عن أداء قسم معين فتلجأ إلى طريقة فوضوية في التغيير وهي التغيير المتكرر في المسؤولين داخل القسم ، وبذلك تقتل القدر الواجب من الإستقرار القيادي ونتيجة ذلك هو البطء في العمل الصحيح وزيادة الأعمال غير الصحيحة وهدم مشاريع التقدم والتطوير. او يكون الأمر على العكس من ذلك ، كأن يوجد خلل كبير وشامل ويحتاج إلى تغيير جذري وشامل ولكنك لسبب او آخر اكتفيت بالحلول الترقيعية غير المجدية والتغييرات المحدودة الخادعة التي توهم بحصول الإصلاح والتغيير وهي في الحقيقة

قد رسخت الفساد وأضعفت محاولات الإصلاح ، وربما يؤدي ذلك إلى هدم التنظيم جملة او تخلفه لسنوات طويلة.

- ✔ النوع الثاني: إزالة ضعف او فساد من غير إعداد البديل الصالح ، ولا شك أن من الفساد إحداث فراغ يمكن ملؤه بما هو أفسد مما كان.
- ✔ النوع الثالث: التخريب المتعمد (اي الاختراق او الفساد الداخلي الشديد).
- ✔ النوع الرابع: التغيير الترقيعي الخادع.
- ✔ النوع الخامس: فقدان الموازنة بين المنافع والمضار الحاضرة والمستقبلية ، أي حين يكون للتغيير عواقب أشد ضرراً من فوائد التغيير.

- وفي أحيان كثيرة توجد مبررات شرعية لنوع من الهدم او إيقاف عمل صالح. مثاله أن يُنفق مال المؤسسة على عمل منخفض الأولوية ، ويُترك ما هو عالي الأولوية . ويحتاج القرار في هذه الأمور إلى رسوخ في فقه التزاحم والأولويات والموازنات.

الإجراءات الإحتياطية او الوقائية:

لا شك أن ملف المشكلات يجب أن يتضمن وسائل الوقاية منها والإعداد لمواجهتها . والوسائل الإحتياطية او الوقائية أربعة أنواع ، **النوع الأول**: هو إعداد لحل مشكلة متوقعة او محتملة او لمواجهتها عند الضرورة ، كما في الإعداد الدفاعي وغيره . يوضحه نحو قوله تعـــالى ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ﴾ يوسف: ٤٧ – ٤٨ . **النوع الثاني**: هو الإعداد لمنع مشكلة كما في الردع الدفاعي والردع بالقوانين الصارمة ، وكذلك الوقاية بوسائل الإبعاد نحو قوله تعالى ﴿ قَالُوا۟ يَٰذَا ٱلْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰٓ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾ ﴾ الكهف: ٩٤ – ٩٥، تنبه هـذه الآيـة الكريمة إلى سـؤال مهم: متى نحتاج إلى

سـد ومتى نحتاج إلى ردم؟ أما السد فيقع على كل حاجز بين اثنين وإن لم يكن شـاملا وبصرف النظر عن ارتفاعه ، وقـد يمكن التسـلق عليه وتسـوره . وأما الردم فهو سـد شامل ولذلك يقال ردمت على الميت إذا دفنته ، ونص الصاحب بن عباد في (المحيط) أن الردم سدك باباً كله . ولذلك لا يستطيع بشر اليوم أن يرى يأجوج ومأجوج ، وأكثر من ذلك أن ذا القرنين لم يكتف بإبعادهم سنة او عشر سنوات او مائة سنة بل أبعدهم زمنا طويلا قد يبلغ آلاف السنين ، ولا زلنا إلى اليوم ننعم بردم ذي القرنين رحمه الله . المهم هنا أنه من الضروري وجود سياسات احتياطية مستمرة فـي كافة المجالات الضرورية ، ويتم تشـديد هذه السـياسات وزيادة المقادير والأنواع بحسب التوقعات وعمليات الإسـتشراف . **النوع الثالث**: التنمية الشاملة وخاصة الإستراتيجية منها ، مع إنتاج وفرة من الضروريات والحاجيات ، فإن هذه التنمية تجعل بيدك أدوات كثيرة يمكن استعمالها عند أي طارئ او مفاجأة . **النوع الرابع**: القُدُرات الإحتياطية (المدخرة) في مجالات الأولويات ، وقد نص القرآن عليها في المجال الدفاعي ، كما في قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ الأنفال: ٦٠، فتدبر الإعداد في عبـارة ﴿ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ ، فإنه يشمل أعداءً لا نعلمهم . وينبغي التذكير هنا أن القوة الدفاعية الإحتياطية تشمل الإقتصاد والعلم والصناعة والثقافة والأداء الوطني العام ، وليست محصورة في الإحتياط العسكري . وهكذا الأمر في كل مجال من مجالات الأولوية العالية.

مثال إجرائي للتعامل مع المشكلة:

ونبه إلى أن بعض الأمور المذكورة في هذا المثال قد تصلح لمشكلة دون أخرى ، فعلى المكلف بحل مشكلة معينة أن يعرف كيف ينتقي خطواته وما هي مواضع التركيز او المبالغة في الإهتمام ، فمن الخطوات المحتملة:

- التعامل مع المشكلة او الظاهرة يحتاج أولاً إلى:

✔ حاسة تشخيصية عالية.
✔ التفكير بالقرائن والإحتمالات والأسباب المباشرة وغير المباشرة.
✔ دور بيئة المؤسسة في المشكلة ، كبيئة تنظيمية تساعد على بقاء الخطأ ، او بيئة تنظيمية تعرقل التغيير والتصحيح او بيئة متلكئة في الإجراءات . ومن المعروف أن للبيئة التنظيمية دور مهم في كثير من أخطاء العاملين.

● ما هي الأهمية والخطورة المحتملة للأعراض او المشكلة ؟ ويمكن تقسيم الجواب إلى مراتب:
✔ مجرد ازعاج بسيط يمكن دفعه بسهولة او التعايش معه.
✔ مشكلة متوسطة الأهمية وتحتاج إلى علاج ضمن سقف زمني طبيعي.
✔ مشكلة عالية الأهمية او الخطورة وتحتاج الى عمليات عاجلة ومكثفة.

● تنظيم التعامل مع المشكل:
✔ تكليف شخص او فريق لتولي القضية.
✔ شفافية ونظام غير متصلب ، أي يسمح بالتحرك لدراسة المشكلة وإعداد الحلول لها.
✔ لقاءات مع اصحاب المشكلة والقريبين منها وكل من له علاقة بها.
✔ التحريات المطلوبة.
✔ التفكير بالحلول الممكنة ، وما هو أفضل حل ، وما هي واقعية الحل الحاضرة والمستقبلية؟

● ما هي التحريات المطلوبة:
✔ البحث عن الأسباب المحتملة نظرياً ، وإنْ كان بعضها بعيد الاحتمال . غير أن إثارة الإحتمالات البعيدة يجب أن لا يكون وسيلة للتغطية ولإبعاد التركيز على الأسباب الحقيقية.

- ✔ قاعدة معلومات عن ملابسات المشكلة.
- ✔ تحليل المعلومات: ما هي جذور المشكلة؟ أهي جزء من مشكلة أكبر في بيئة المؤسسة او أنظمتها او أجوائها او تكتلات أعضائها ... الخ ؟/ هل المشكلة نتيجة طبيعية لوضع المؤسسة وإدارتها؟ هل لتلك المشكلة نظائر في المؤسسة؟ هل لتلك المشكلة نظائر حالية او سابقة في الموضع نفسه؟ وهل توجد مقدمات للمشكلة؟ هل يوجد أي عامل خارجي مسبب او مؤثر؟
- ✔ بعد كل ذلك ، هل يمكن حصر الأسباب المحتملة بسبب حقيقي واحد او بأسباب قليلة مهمة؟ أم هل توجد علامات على ترهل المؤسسة ، وأن المشكلة هي جزء من الترهل العام والمشاكل الكثيرة؟

- ما هو العلاج (الحلول) للمشكلة وآثارها؟ وما هي إجراءات الوقاية كي لا تتكرر المشكلة ونظائرها مستقبلاً؟

ثلاث مزايا مهمة

قال تعالى ﴿إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ ﴿٤﴾ فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٦﴾ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ﴿٧﴾ وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَىٰ ﴿٨﴾ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٩﴾ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَىٰ ﴿١٠﴾﴾ الليل: ٤ – ١٠.

التفاوت في النوع والإجادة في مساعي الإنسان كثير جداً ، ومنه النافع ومنه الضار ، غير أن كل سعي يخدم العطاء ويمنع المشاكل والفساد فهو مطلوب.

والمقصود هنا ذكر ثلاثة أنواع من النشاط العقلي ، ويمكن أن تترافق عند إنسان واحد ، وهي مهمة جداً في مكافحة المشاكل وإدامة الجودة ، كما أن مزيتها النفسية والعقلية مطلوبة في عامة الأعمال . وهي المزية العقلية للطبيب الحاذق والصياد الماهر والفنان الذي يتذوق الإجادة والإحساس بالجمال.

أما الطبيب الحاذق في التشخيص والعلاج ، فإنه سريع الإنتباه (أي قبل التفاقم) إلى وجود أمر غير سليم ، وحاذق في جمع وتحليل الأعراض ونتائج التحريات التي يحتاجها التشخيص ، ثم هو خبير بأعلى المعايير في علاج المرض مع المحافظة على سلامة المريض ، أي في حل المشاكل بأدنى الأضرار ، ومع إجراءات وقائية تمنع التكرار . ونُذَكِّر بإن المعرفة الواسعة بعلامات الصحة (الحقيقية والخادعة) تجعل الطبيب ينتبه بسرعة إلى أي خروج عن المسار الصحيح.

وأما الصياد الماهر ، فله مجالات عملية مهمة ، منها أنه لا ينتظر أن يأتي إليه المريض كما يفعل الطبيب ، أي لا ينتظر أن تُعرض عليه مشكلة كي يتعامل معها ، بل هو صياد المشاكل فهو يبحث بمهارة عن العيوب ومواطن الضعف والإختراقات والفراغات ، ولا يكتفي بذلك ، فهو ينصب الكمائن لكشف العيوب الخفية وكبحها او إزالتها قبل أن تتفاقم ، وكذلك يتابع ملىء الفراغات قبل أن يملأها الخصوم . وهذا من مقتضيات المحافظة على اشتداد المؤسسة وإدامة مصالحها ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ ﴾ ص: ٢٠، و كذلك من مقتضيات المؤسسة العصية على الإختراق والإحتواء كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ فَمَا ٱسْطَٰعُوٓاْ أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا ٱسْتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقْبًا ﴾ الكهف: ٩٧. غير أن خصلة الصياد هذه يجب أن تُضبط بالشرع في توظيفها في المجتمع والمؤسسة. ومن فوائد صفة الصياد أنه ماهر أيضاً في قطف الأفكار الجيدة وتحويلها للدراسة والتوظيف . بل يستطيع بالمهارة في اصطياد المعاني من الخبرات السابقة للآخرين ، أن يكتسب خبرة غير مباشرة تزيد بكثير على خبرته الوظيفية المباشرة ، وقد سبق بيان هذا الأصل في بعض عناوين «الهدف والمشروع» من المبحث الثاني.

وأما الفنَّان الذوَّاق ، فالمقصود به هنا كل محب لعمله متفنن فيه ، أي يجهد نفسه في تحسينه وتطويره وإتقان فنونه ، وله فيه وِجْهة (او بصمة) خاصة ، ويمكن أن يصبح مدرسة خاصة عالية الجودة ، ولا فرق من هذه الجهة بين أن يكون أديباً او خطاطاً او سياسياً او مهندساً او كاتباً او غير ذلك ، المهم أن ملكة الإحساس عنده عالية وتظهر على أعماله آثار صورته الداخلية الفريدة ، فهو لا يستطيب الجميل والجيد إذا كان بالإمكان فعل ما هو أجمل وأجود ، وتراه يبحث

دائماً عن المزيد من التحسـين والتجويـد . ويتصل بذلك حديث أَنَسٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُـولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ « مَنْهُومَانِ لَا يَشْبَعَانِ: مَنْهُومٌ فِي عِلْمٍ لَا يَشْبَعُ ، وَمَنْهُومٌ فِي دُنْيَا لَا يَشْبَعُ » رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي مصرحاً أنه لم يجد له علة ، ورواه ابن أبي شيبة موقوفاً على ابن عباس . النهم في الشيء شدة الرغبة والحرص والولع به ، يُقال: نَهِمَ (على وزن فَرِحَ) فهو نَهِمٌ ونهيم ومنهوم بكذا ، وعبارة: « لا يشبعان » ، كناية عن عدم القبول بالتوقف عند حد معين ، بل يسـتمر في طلب الزيادة والتحسين والتطوير ، وهذا في حق العلم لا نهاية له إلا بالوفاة ، وذلك لقوله تعالى ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ طه: ١١٤، وقوله تعالى ﴿ نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ يوسف: ٧٦ .

تصنيف المشكلات والعوائق

قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ الرعد: ١١، فكل شيء ينبغي تغييره ، فوجوده مشكلة . ويمكن تصنيف المشكلات إلى:

- مشاكل منهجية.
- مشاكل تنظيمية.
- الفساد الوظيفي.
- مشاكل العاملين.
- المشاكل الخارجية.

المشاكل المنهجية:

وهذه مجموعة كبيرة من المشاكل المهمة ، وتتصل بالأفكار والمناهج والمواقف ، وما يتبع ذلك من سلوك . وبعض المشكلات تخص الجانب السياسي والثقافي كتمييع مرجعية الأمة العقيدية وما

تقتضيه من إلتزامات ، وبعضها الآخر يخص الجانب الوظيفي والمهني كنقص الإتقان وإهمال التقويم . وكل مجال في الحياة فله مشكلاته الخاصة . والمقصود هنا التنبيه بأمثلة قليلة:

- تمييع هوية الأمة العقيدية والمنهجية: بسبب ضعف الإنتماء مثلاً ، قال تعالى ﴿ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَٰطِي مُسۡتَقِيمٗا فَٱتَّبِعُوهُۖ وَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمۡ عَن سَبِيلِهِۦ ﴾ الأنعام: ١٥٣.
- ضعف العقيدة الوظيفية او المهنية: وله محاور كثيرة ، منها:

✔ الأمن والإسترخاء: قال تعالى ﴿ أَفَأَمِنُواْ مَكۡرَ ٱللَّهِۚ فَلَا يَأۡمَنُ مَكۡرَ ٱللَّهِ إِلَّا ٱلۡقَوۡمُ ٱلۡخَٰسِرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٩. وقال تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلۡنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلۡحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدۡ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذۡنَٰهُم بَغۡتَةٗ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في (المنطلق) ، المهم هنا أن العفوية أخت المجازفة والأمن من المكر ، ونقيض الإعداد والتخطيط.

✔ ضعف الإتقان: فقد قال تعـــالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ ﴾ النحل: ٩٠ ، الإحسان هو إتقان الخير ، وقد سبق بيانه.

✔ ضعف المغالبة: كما توجبها أدلة كثيرة ، سبق ذكرها.

✔ ضعف التحسين المستمر: كما يوجبه نحو قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ ﴾ الرعد: ١١.

- ضعف الأداء الإستراتيجي: ومقتضى ما سبق ذكره أنه ضعف في أربع محاور كُبرى ، المحور الأول: الفشل في بناء بيئة إستراتيجية وما تتضمنه من صيانة الحاضر وتحسينه . المحور الثاني: ضعف العمل للمستقبل ، وذلك كالفشل في التوقع والإستشراف ، وكوضع أهداف مستقبلية منخفضة تحسب حساب الوسع او القُدُرات القائمة أكثر مما تحسب للمطاولة وتنمية القدرات . المحور الثالث: استهلاك الموارد وإهمال القُدُرات الإحتياطية. المحور الرابع: ضعف السياسات الوقائية او مقاومة الإصلاح ، والغفلة عن

عوامل الإنحدار والتردي . ويحتاج المحور الرابع إلى إيضاح في العنوان التالي إن شاء الله تعالى.

● مقاومة الإصلاح والتغيير ، قال تعالى ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ ٱلْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ ﴾ هود: ١١٧. واضح أن حصول الإصلاح والتغيير ضمان لحياة الأمة وعدم سقوطها . وأما مقاومة الإصلاح والتغيير ، فإن بلغت حد منع الإصلاح فإنها ضمان لانحدار المؤسسة وسقوطها . وهذا واضح من أدلة كثيرة ، ونذكر هنا بحديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ﵁ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ « مَثَلُ القَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللهَّ وَالوَاقِعِ فِيهَا ، كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ ، فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلاَهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا ، فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ المَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا ، فَإِنْ يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا ، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا، وَنَجَوْا جَمِيعًا » رواه البخاري وغيره . وانظر كيف أن النجاة ليست بمجرد النهي القولي عن المنكر ولكن بالعمل على التغيير ، ولذلك فإن وسائل مقاومة الإصلاح يجب أن تُواجه بوسائل مُضادَّة . وجملة القول أن بقاء المؤسسة يحتاج إلى بيئة تعشق الإصلاح والتغيير . ومقاومة الإصلاح لها صور عديدة تدل على الإصرار وتراكم السيئات ، منها:

- ✔ كثرة وتكرار المواقف السياسية السيئة بلا تقويم ولا مراجعة ولا حساب ، أي بإصرار وبلا توبة . وقد يتم تزيين ذلك ببعض الطلاء الخارجي من الخداع والتبريرات الزائفة.
- ✔ وجود مظالم وفساد وظيفي مستقر.
- ✔ إلغاء العمل لتحقيق الغايات العليا ، والتحول إلى أولويات منخفضة بلا حجة واضحة ، ولكن بدوافع خفية.
- ✔ زخرفة الإنحراف او منهج متكرر بعدم محاسبة الفاسدين . ويدل ذلك كله على نوايا إقرار الفساد ومساعدة الفاسدين . وتدبر قوله تعالى ﴿ وَمِنَ ٱلَّذِينَ قَالُوٓاْ

﴿ إِنَّا نَصَـٰرَىٰٓ أَخَذۡنَا مِيثَـٰقَهُمۡ فَنَسُواْ حَظّٗا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغۡرَيۡنَا بَيۡنَهُمُ ٱلۡعَدَاوَةَ وَٱلۡبَغۡضَآءَ إِلَىٰ يَوۡمِ ٱلۡقِيَـٰمَةِ ﴾ المائدة: ١٤. فتدبر كلمة ﴿ فَنَسُواْ حَظّٗا ﴾ ، أي أن غفلتهم استمرت وأخذت معنى الإصرار ، كما أن الحظ في الآية نكرة في سياق الإثبات ، وتقع على أي جزء مما ذُكروا به ، فما ظنك إذا كان الجزء الذي نسوه من الأولويات العالية؟! فلا ريب أن المؤسسة التي يقع منها ذلك تنحدر بالإنشغال بالعداوة والبغضاء مع الآخرين . وتوجد آيات كثيرة في مجال الإصرار والغفلة . ولذلك قيل في العمل السياسي إن معظم المصائب سببها تراكم الأخطاء.

✔ وأما وسائل مقاومة الإصلاح فكثيرة ، منها الطعن في المصلحين والحرب عليهم كما في نحو قوله تعالى ﴿ وَمِنۡهُم مَّن يَلۡمِزُكَ فِي ٱلصَّدَقَـٰتِ فَإِنۡ أُعۡطُواْ مِنۡهَا رَضُواْ وَإِن لَّمۡ يُعۡطَوۡاْ مِنۡهَآ إِذَا هُمۡ يَسۡخَطُونَ ﴾ التوبة: ٥٨. ومنها شراء الذمم وتكثير الفاسدين كما في قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا جَآءَ ٱلسَّحَرَةُ قَالُواْ لِفِرۡعَوۡنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجۡرًا إِن كُنَّا نَحۡنُ ٱلۡغَـٰلِبِينَ ﴿٤١﴾ قَالَ نَعَمۡ وَإِنَّكُمۡ إِذٗا لَّمِنَ ٱلۡمُقَرَّبِينَ ﴿٤٢﴾ ﴾ الشعراء: ٤١ – ٤٢ . ومنها زخرفة المفاسد ، وقد تقدم بيانه . ومنها عمليات تلميع وتجميل للفاسدين وغير المؤهلين ومكافأتهم ، وذلك لرفع درجاتهم في مناصب المسؤولية . ومنها فجور الخصومة كعمليات الإفتراء والتلطيخ والعقوبة . ومنها كذلك مهارات التغطية وتشتيت الرؤية لأجل التملص من المسؤولية والإفلات من العقاب . ومن وسائل مقاومة الإصلاح أيضاً عمليات عزل الفكر الإصلاحي ، وله طرق ، منها:

- غربلة الإتصالات ، فمذكرات المصلحين وتقاريرهم لا تصل إلا إلى من يعرف كيف يخفيها او يميتها ويضمن عدم شيوع مضمونها.
- إفساد الفكر وإشاعة الفكر المتصادم مع التغيير ، كالتبريرات المفتعلة والمسوغات الواهية . ومن السهل التعلق بأسماء وعناوين أصول صحيحة دون

مضامينها الحقيقية ، كألفاظ السياسة الشرعية والضرورات والأولويات وفقه الواقع.

▪ الإشاعات وتخويف الأعضاء من فكر الإصلاح والتغيير بعد الصاق التهم به.

▪ محاولة اقناع المصلحين بحلول ترقيعية وشبهها.

▪ محاولة ترويض المصلحين واشغالهم بأمور جانبية بحجج مثل الصبر ونحوه من الحجج الصحيحة في أصلها ولكن يمكن وضعها في غير مواضعها، وكذلك الترويض بحلول ترقيعية او بوعود مجردة عن الإجراءات الملزمة او باعتذار صوري من غير تراجع وتغيير. وينبغي أن يُعلم أن الموقف الخاطئ يحتاج إلى اعتذار من جنسه ، فالموقف الرسمي في قضية عامة يحتاج إلى اعتذار وتراجع رسمي ومعلن.

● الضعف في المناورة وفي رؤية الخيارات ، مما يؤدي إلى التوقف عند المصاعب والعوائق، علماً أن الله تعالى قال ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾ ﴾ الشرح: ٥ – ٨ ، فتدبر التأكيد على أن اليسر مع العسر ، أي في الوقت نفسه ، فمع كل صعوبة او عقبة يوجد باب مفتوح لاقتحام العقبة او لعمل آخر يناقض العسر ، ولكنه يحتاج إلى نصب (تعب) ورغبة إلى الله تعالى . وقد سبق تفصيل ذلك.

● مشكلة الجيل الثاني ومن بعدهم: قال تعالى ﴿ فَخَلَفَ مِنۢ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُوا۟ ٱلشَّهَوَٰتِ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا ﴾ مريم: ٥٩. ففي كثير من الأحيان تبدأ الأمة او المؤسسة بتمسك قوي بالحق والعدل والثوابت الشرعية ، ولكن المؤسسة تفتقر إلى آليات إدامة ونقل الإلتزام إلى الأجيال المقبلة ، فتأتي في الأجيال اللاحقة قيادات تتحلل من الإلتزام ولا تهتم بالأهداف الكبرى للأمة ، وقد تتعلل بالإضطرار ونحوه من موجبات

التخفيف ، ولكنها غير مضطرة أو لا تتقن أحكام الإضطرار او تريد في الحقيقة تمييع الإلتزام والخضوع لمقدمات الإنحطاط والإنحدار.

المشاكل التنظيمية:

وهي مشاكل تتعلق بتنظيم العمل المؤسسي ، ولكنها كثيراً ما تتداخل مع المشاكل المنهجية . مثال ذلك تراجع الأداء او الإنجاز ، وله أسباب كثيرة ، ويحتاج إلى جهد كبير ونظر دقيق لحصر الإحتمالات في أسباب محددة مباشرة او غير مباشرة ، وبعد ذلك يأتي دور العلاج والوقاية . ويمكن تكييف خارطة الأسباب للتعامل مع أي من المشاكل الكثيرة المحتملة ، ونذكر إن شاء الله تعالى خارطة غير شاملة للأسباب المحتملة لتراجع الأداء او الإنجاز:

- أسباب في البيئة التنظيمية للمؤسسة:
  - ✔ بيروقراطية صارمة وقاتلة للأصالة والإبتكار، تجعل دور الأعضاء هو فقط طاعة المسؤولين ومتابعتهم . ومعنى البيروقراطية الصارمة او الجامدة هو الإسراف في إخضاع العمل لسياقات سابقة وروتين جامد وسيطرة مركزية ، وفي ذلك معايب مهمة ، منها: تضييق مجال الإبتكار والتحسين . ومنها: التقصير في التفويض ، مما يُشغل القادة والمدراء بأمور قليلة الأهمية . ومنها: احتمال أن تتحول النخب البيروقراطية إلى طبقة فاسدة تربط منافعها الشخصية بالروتين الجامد ، ولا تسمح بالتغيير إلا إذا خدم تلك المنافع . ومنها: خفض المعنويات وروح الإبتكار.
  - ✔ بيئة غير متماسكة ، فلا يشعر الأعضاء وكأنهم جسد واحد، وذلك لعدم توافر أسباب التماسك التي سبق ذكرها.
  - ✔ بيئة بدون استنفار وفاقدة لعوامل التعبئة.
  - ✔ أنظمة مسرفة في المركزية مما يقتل الإندفاع والإبتكار.

- أسباب في أهداف المؤسسة:

- ✔ تمييع الأهداف الكبرى والتخلي عنها او المراوغة في الثبات عليها ، ونحو ذلك من الأمور التي تؤدي إلى عدم إشباع القناعات الفكرية والعقيدية للإعضاء مما يسبب خفض المعنويات وقلة الإندفاع.
- ✔ غموض أهداف الأقسام وصلتها بالمصالح العليا.
- ✔ التناقض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأعضاء.
- ✔ فشل القيادة في توضيح المصالح العليا وربطها بالأهداف الوظيفية.

- أسباب في المسؤولين والقادة:
  - ✔ ظهور ضعف الأهلية ، ومن أهمها الفشل في الأداء الإستراتيجي.
  - ✔ إفلات القادة والمسؤولين من التقويم والمحاسبة.
  - ✔ الظلم والفساد ، ومنه فساد الولاء (أي الإختراق الإستراتيجي او المركزي).
  - ✔ الإستبداد وتهميش الشورى مما يؤدي الى تهميش الطاعة ومقاومة الأنظمة او يؤدي إلى التفلت وعدم الإهتمام.

- أسباب في الأعضاء:
  - ✔ تعارض الأدوار او الواجبات.
  - ✔ فريق غير فعال بسبب عدم أهلية الأعضاء او عدم تدريبهم.
  - ✔ الإسراف في المصلحة الخاصة وتقديمها على المصلحة العامة.
  - ✔ كثرة النزاعات وتعارض الولاءات.

- أسباب إدارية:
  - ✔ تخطيط ضعيف ، نحو سقف زمني غير عملي او تجاوز القُدُرات.
  - ✔ إغفال الاولويات وإنفاق الجهود في أولويات منخفضة.

- ✔ ضغوط وظيفية كبيرة ، كإنهاك الموظف وتجاوز الطاقة ، وعدم التناسب بين الجهد والأجر ، او تمييز غير عادل بين الأعضاء . وقد سبق أن ذكرنا أن الإنهاك يقترن في الغالب بتراجع الكفاءة وزيادة الأخطاء في التقدير وفي التنفيذ.
- ✔ متطلبات غير متوافرة.
- ✔ فشل الحلول لردم النزاع الداخلي.
- ✔ تغيير وظيفي متكرر.
- ✔ عدم الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين.
- ✔ تكليف بأعمال اكبر من حجم الشخص بدون مقدمات وإعداد.
- ✔ أجواء غير مريحة (الحر / البرد / الضوضاء ... الخ).
- ✔ البيروقراطية الجامدة او المفسدة ، وقد سبق ذكرها.

- الجيوب المضادة (التكتلات غير الرسمية المضادة): من المفيد تشكيل تكتلات غير رسمية إذا كان هدفها عمل الخير والأمر بالمعروف ، وهذه التكتلات الجانبية يتناولها الإستثناء في قوله تعالى ﴿ **لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا** ﴾ النساء: ١١٤، ومعنى «النجوى» يتضمن ضرباً من الإنفصال والخفاء والتستر ، فالنجوى المستثناة هنا هو تكتل غير رسمي له أهداف ومقاصد مشروعة ، فهو غير متناقض مع عمل المؤسسة وأهدافها المشروعة . وكما ترى أن الله تعالى اثنى ثناءً حسنا إلى الغاية على النجوى المستثناة . ولكن المشكلة هي في النجوى غير المستثناة ، وذلك حين تتشكل تكتلات غير رسمية تعمل لمنافعها الشخصية أو تحاول حرف المؤسسة عن مسارها الصحيح او تحاول الإضرار بلا حق ببعض الأعضاء او القادة . فإذا صارت هذه التكتلات المضادة مؤثرة ومتشعبة ، فإنها تضر المؤسسة وتضع العوائق والمشاكل في طريقها . وقد سبق الإستدلال بآية النجوى في أكثر من موضع ، ولنا في (المنطلق) تفسير مفصل لها.

الفساد الوظيفي:

أما مضامين الفساد المالي والإداري وفساد النفوذ الداخلي ، فقد تقدم بعضها تحت عنوان «البطانة صالحة وإجراءات مكافحة الفساد» ، وتحت عنوان «إدارة المغريات والشهوات المباحة» ، وتحت عنوان «من العوامل المهمة في حركة الأفكار» ، وتحت عنوان «تحصين الشورى النيابية والتنفيذية» . وأما فساد المظالم العامة والخاصة وحكم مقاومتها ، فقد نبهنا إليه تحت عنوان «إدارة السلطة» وعنوان «حكم المنازعة على السلطة» ، وذكرناه بكثير من التفصيل بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) . وأما الفساد في الولاء وفي العقد الإجتماعي (أي الإلتزام المتبادل بين أفراد وطوائف البلد الواحد) ، فمكافحته في غاية الأهمية أيضاً ، ومن طرق ذلك:

- القوانين الصارمة التي تمنع فساد الولاء ، وتمنع كذلك الإخلال بالإلتزام المتبادل بين أفراد وطوائف البلد . وينبغي وضع معايير الإلتزامات بمشاركة القادة الفكريين لكل طائفة ، كي يكون الإلتزام ذاتياً ومقنعاً ، وليس واجباً بغيضاً فرضته جهة رسمية غير عارفة بمفاهيم الطوائف . ويمكن لكل طائفة أن تستعين بخبراء غير رسميين من الطائفة نفسها على نحو ما تقدم ذكره في مبحث التفاوض.
- رصد وظيفي وأمني لكل إجراء تصب نتيجته في مصلحة جهة أجنبية او منفعة داخلية خاصة ، والتحقيق فيه لكشف أي فساد في الولاء او في النزاهة . يوضح ذلك قوله تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًۢا بَيْنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبْلُ ۚ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَآ إِلَّا ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَٱللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَٰذِبُونَ ﴿١٠٧﴾ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ۚ لَّمَسْجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِ ۚ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُواْ ۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُطَّهِّرِينَ ﴿١٠٨﴾ ﴾ التوبة: ١٠٧ – ١٠٨. وهذا النوع من العمليات الداخلية مكشوف مفضوح ولو بعد حين ، فقد قال تعالى ﴿ يُخَٰدِعُونَ ٱللَّهَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَمَا يَخْدَعُونَ إِلَّآ أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾ البقرة: ٩ ، وقال تعالى ﴿ وَلَوْ نَشَآءُ

﴿ لَأَرَيْنَٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَٰهُمْۚ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ ٱلْقَوْلِۚ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ أَعْمَٰلَكُمْ ﴾ محمد: ٣٠.
إلى غير ذلك من الآيات والأحاديث.

- رصد وظيفي وأمني للأنشطة الأجنبية في البلد ، وطبيعة صلتها بالمواطنين وآثارها على المجتمع وعلى العقد الإجتماعي.
- منع حملة الجنسيتين من المناصب القيادية والإدارية والتشريعية والتمثيلية (كالسفراء والمندوبين ومساعديهم).
- التثقيف العام ، وجعل الجمهور مشاركاً في الملاحظة والتبليغ.

مشاكل العاملين:

- النزاع بين العاملين: قال تعالى ﴿ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ﴾ الأنفال: ٤٦، وقال تعالى ﴿ وَأَصْلِحُواْ ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾ الأنفال: ١، فتدبر عواقب النزاع: الفشل وذهاب القوة. ولذلك كان السلم الأهلي هدفاً كبيراً داخل البلد جملة وداخل كل مؤسسة ، وهو من ضروريات قوة المجتمع ، وقد بالغ الإسلام في الإهتمام به ، وتوجد نصوص كثيرة في كون المؤمنين كجسد واحد وفي الموالاة وإفشاء السلام وذم إفساد ذات البين والنهي عن الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم ، والنهي عن الغيبة والنميمة واللمز والهمز ونحوها من موجهات الإعلام . وهذا كله يمكن تنفيذه من خلال أنشطة اجتماعية ومؤسسات مدنية للإصلاح ولرفع الظلم ولحل النزاعات وتسوية الخلافات ولرصد إثارة النزاعات ، ونحو ذلك مما يصب في التماسك الداخلي . ومن أنواع التنازع التناقض بين أهداف المؤسسات ، والأمر أشد إذا كان تناقضاً استراتيجياً ، وقد ذكرنا في الوظائف القيادية تفسيراً مختصراً لقوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، وضرورة التنسيق والتكامل بين الأهداف وعدم تناقضها ، وذلك للحفاظ على الأمة كجسد واحد .

ومن قواعد التعامل مع النزاع:

- ✔ لا ينبغي لنزاع أن يطول او يتفاقم ، فبالإضافة إلى التأثير على الأداء ، فإن كل طرف قد يستنفر المؤيدين له ، ويتم تشكيل تكتلات غير رسمية غايتها الإيقاع بالخصم . وينبغي لذلك التدخل مبكراً وقبل بلوغ مرحلة تكتلات النجوى المذمومة.
- ✔ على المسؤول والوسيط أن يكون عادلاً في التعامل مع أطراف النزاع.
- ✔ يتم تشخيص آثار النزاع ، كالتأثير على الأداء والإنجاز . وأما الموقف من الأشخاص ، فيمكن أن تكون البداية بجمع المعلومات ومقابلة كل طرف بانفراد لمعرفة التفاصيل ، كما ينبغي تعريف كل طرف بالجانب الموضوعي من وجهة نظر الطرف الآخر. ومن المفيد استشارة أهل الخبرة ، ثم يمكن جمع الأطراف بعد التمهيد الجيد لإنهاء النزاع ، وقد تقوم الحاجة الى وسطاء بين الطرفين.
- ✔ ما هي متعلقات النزاع وجذوره وأسبابه المباشرة وغير المباشرة ؟ وهل يوجد دور لبيئة المؤسسة وأنظمتها؟ وهل يوجد عامل شخصي مهم أم هو نزاع على المتطلبات الوظيفية كالنزاع على تقسيم الموارد والصلاحيات والواجبات؟ أم هو نزاع على الأفكار والأهداف في توجيه المؤسسة؟
- ✔ أظهر الخلافات الدفينة إلى العلن باستثناء القضايا الشخصية . ولا تقبل أبداً التكتم على الخلاف في الفكر والأهداف والإستراتيجيات ، فإن الأعضاء وأهل الشورى ينبغي أن يكون لهم الإطلاع التام على مجريات الأمور ، وبخلاف ذلك فإن المؤسسة قد تُـجر بصورة خفية وماكرة إلى تمييع الأهداف الكبرى والتحول إلى أهداف بعيدة عن مصالح الأمة ومفاهيمها . وذلك أن عناصر الفساد والإختراق تخشى من الإعلان وانكشاف الأمور ، ولذلك تلجأ إلى التكتم واحتواء الخلاف في غرف مغلقة كي يتم بهدوء استدراج المؤسسة إلى الخروج عن غاياتها العليا ، وبدون شعور كثير من الاعضاء.
- ✔ كيف كان السلوك الشخصي للمتنازعين وهل ولَّد ضغائن وكراهية؟
- ✔ ما هي الحلول الممكنة وما هو أفضل حل؟

● إيضاح الموقف: قال تعالى ﴿ قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰ هَلۡ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰٓ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمۡتَ رُشۡدٗا ٦٦ قَالَ إِنَّكَ لَن تَسۡتَطِيعَ مَعِيَ صَبۡرٗا ٦٧ وَكَيۡفَ تَصۡبِرُ عَلَىٰ مَا لَمۡ تُحِطۡ بِهِۦ خُبۡرٗا ٦٨ ﴾ الكهف: ٦٦ – ٦٨. قضية التعامل مع القرارت الصعبة او المخالفة لما عهده الناس ، فإن أي قول (قرار) او عمل مُعلن يخالف ظاهره ما استقر في النفوس من القناعات والمطالب ، فإنه سيُقابل بالإعتراض والمشاكل . فإذا كان القرار مشروعاً وله أولوية ما ، فيجب التمهيد له بإيضاحات عن الموقف وما يتضمنه من مشاكل او مخاطر ، مع إيضاح الخيارات المحتملة والموازنة بينها . وقد يتطلب الأمر مداولة متكررة مع أهل الرأي والصلاح والقيادات الرسمية وربما القيادات غير الرسمية . وقد تقوم الحاجة إلى حوار معلن غير مباشر تتقبله النفوس العاطفية ، ولكنه يتدرج بحكمة إلى حوار مباشر عن القرار المحتمل . وليس ذلك لمجرد سلامة الداعين إلى القرار ، ولكن لسلامة العمل والنظام المؤسسي للأمة . المهم هنا أمران ، الأمر الأول: أن يصدر القرار بموافقة عامة او موافقة نخبة كبيرة صالحة ومخولة على أقل تقدير . وقد يحتاج ذلك إلى بعض المطاولة . الأمر الثاني: أن تكون شرعية القرار واضحة وأن تكون عمليات الإقناع بعيدة عن الخداع . وكذلك الأمر في النزاع على توزيع الموارد والصلاحيات او على الأهداف السياسية والأولويات ، فإن عمليات إيضاح الموقف وتفسيره ضرورية للطرفين ، وذلك للمحافظة على التماسك والسلم الداخلي . وهذا كله من باب إفشاء السلام وليس من باب السمعة (التظاهر) والرياء . فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا ، وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا ، أَوَلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ؟ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ » رواه مسلم وغيره . وعن عُمَرَ بْن الْخَطَّابِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: قَسَمَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَسْمًا ، فَقُلْتُ: وَالله يَا رَسُولَ الله، لَغَيْرُ هَؤُلَاءِ كَانَ أَحَقَّ بِهِ مِنْهُمْ ، قَالَ « إِنَّهُمْ خَيَّرُونِي أَنْ يَسْأَلُونِي بِالْفُحْشِ أَوْ يُبَخِّلُونِي ، فَلَسْتُ بِبَاخِلٍ » رواه مسلم وغيره . وقال تعالى ﴿ قَالَ يَبۡنَؤُمَّ لَا تَأۡخُذۡ بِلِحۡيَتِي وَلَا بِرَأۡسِيٓۖ إِنِّي خَشِيتُ أَن تَقُولَ فَرَّقۡتَ بَيۡنَ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ وَلَمۡ تَرۡقُبۡ قَوۡلِي ﴾ طه: ٩٤، وقال تعالى

﴿ ذَٰلِكَ لِيَعۡلَمَ أَنِّي لَمۡ أَخُنۡهُ بِٱلۡغَيۡبِ وَأَنَّ ٱللَّهَ لَا يَهۡدِي كَيۡدَ ٱلۡخَآئِنِينَ ﴾ يوسف: ٥٢، أي قول يوسف عليه السلام: ليعلم عزيز مصر ، كما هو مشهور عن ابن عباس ومجاهد وقتادة والضحاك ، وهو أيضاً ظاهر قول الحسن وسعيد بن جبير.

- مشاكل الأداء والإنجاز والتطوير والضغوط والإستجابة للمتطلبات وغيرها ، وقد تم التنبيه إليها في أكثر من موضع ، منها الكلام عن «المكافأة والعقوبة».
- تذكر قول النبي ﷺ حين بعث معاذاً وأبا موسى إلى اليمن « وَتَطَاوَعَا وَلَا تختَـلِفا » رواه مسلم والبخاري وغيرهما ، فإنه حديث في غاية الأهمية في كل نزاع يتعلق باختلاف الآراء ووجهات النظر ، ويمكن لكل مؤسسة أن تضع نظاماً للتطاوع في الأمور التي يفشل المتنازعون في التطاوع التلقائي فيها.

المشاكل الخارجية:

نحو مشاكل الصراع والعلاقات والتحالفات وشبهها ، ولا مجال للدخول فيها هنا ، ولكن ذكرنا جملة منها ومن قواعدها في (المنطلق) وفي (ثمار التنقيح) وفي هذه الدراسة.

المبحث الحادي عشر

إدارة الضعف

....

من مفاهيم القوة والضعف

واضح من مضامين المباحث السابقة أن جملة كبيرة منها تتعلق بالعمل السياسي والحكومي ، فلا مفر لذلك من الكلام ولو بإختصار عن بعض مضامين القوة والضعف لأنها من ضروريات العمل الحكومي ، ثم زيادة التركيز على إدارة الضعف لأنه هو المقصود بهذا المبحث.

تعريف القوة والضعف:

القـوة نقيض الضعف ، وتقـع القوة على أنـواع من القـدرة او الشـدة والمتانة او الصلابة او العز او الجودة والإستحكام والإكتمال . وكل شيء قد بلغ غايته في نظامه فهو قوي في مجاله . وحقيقة القوة عند الإنسان بجملة قُدُراته أنها القدرة او الطاقة التي يتمكن بها من فعل ما يريد وأن يقاوم ما لا يريد . وبالنسـبة لسـائر الأجسـام والمعاني فإن القوة هي القـدرة الكامنة على أن يظهر بـها تأثير معين . وكذلك الضعف يُطلق على أنواع من العجز او الرخاوة او التميع او الهوان او النقص . ويُستعمل لفظ القوة او الضعف في وصف الأجسـام كالجسـد والجمادات ، وفـي وصف الأنفس والأعمال والمعانـي كالعقل والرأي والتدبير . وضعف النفس قد يجعل قوي الآلة يتصرف بضعف ، وهو الوهن وربما الخور أيضاً.

النسبية في الضعف والقوة:

قال تعالى ﴿ وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ ﴾ هود: ٥٢ ، واضح أن القوة نسبية ، فهي معرضة للتقوية وللتوهين ، ويكثر جداً أن تكون القوة او الضعف في مجال دون مجال ، كما ينبه إليه قوله

تعالى ﴿ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴾ النمل: ٣٩، فكان العفريت قوياً على ماعرضه ، وهذا دون ما عرضه الذي عنده علم من الكتاب . يوضح الأمر أن القوة بمعنى القدرة هي القدرة على إحداث التأثير المطلوب . المهم هنا أن المتمكن من إحداث تأثير معين إنما هو قوي بهذا الإعتبار ، وقد يكون ضعيفاً في غيره . وكذلك الضعيف في إحداث تأثير معين إنما هو ضعيف بهذا الإعتبار . ولكن يمكن في عمليات تحليل القوة ومعرفة النظائر العملية استنتاج وجود القوة او الضعف في إحداث آثار أخرى.

وعند قياس القوة او الضعف للقيام بعمل معين ، فإن المقصود هو التركيبة الشاملة للعمل ، كالإعداد والتخطيط والتنفيذ والمحافظة على النجاح وإدامته وحمايته والتعامل مع العواقب ومع العوامل المؤثرة كلها.

إكتمال وتعاضد القُوى:

قال تعالى ﴿ عَلَّمَهُۥ شَدِيدُ ٱلْقُوَىٰ ﴿٥﴾ ذُو مِرَّةٍ فَٱسْتَوَىٰ ﴿٦﴾ ﴾ النجم: ٥ – ٦ ، القُوى جمع قوة ، وربما يفسر بعضهم الشدة بالقوة ، والمرة بالقوة أيضاً ، ويكون تقدير الآيتين على ذلك: علمه قوي القوى ذو قوة فاستوى ، وهذا من قبيل تفسير الشيء بنفسه في موضع إرادة الإيضاح والتبيين ، فهو تفسير غير صحيح وينبغي عدم حمل القرآن عليه . والأصح إن شاء الله تعالى أن القوة أكثر تضمناً لوجود القدرة . وأما الشدة ، فالإشتداد لفظ يدل على صلابة ومنعة نتيجة إكتمال النمو والإحكام وتماسك الأجزاء ، ومنه النهي عن بيع الحب حتى يشتد ، أي يكتمل نموه ، ومنه شدَّ الوثاق أي أحكمه ، ونقيضه: أرخى الوثاق . والملك المشتد او المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة والأنشطة ، وقد بلغ كل جزء منه أشده ، فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا شقوق ، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه . ونقيضه الملك المترهل ، فإن الترهل رخاوة وضعف وقد يقترن بانتفاخ ظاهري . ومن الشدة قوله تعالى ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ ص: ٢٠، وفي كتاب الفروق اللغوية أن الفرق بين الصلابة والشدة: «أن الصلابة هي التئام الأجزاء بعضها إلى بعض من غير خلل مع يبوسة فيها ، والشدة هي التزاق

الأجزاء بعضها ببعض سواء كان الموصوف بها ملتئما أو متحللا، والشدة مبالغة في وصف الشئ والصلابة خلفه ، واستعمالها في موضع الصلابة إستعارة.» اهـ . يؤيد ذلك أن لفظ «أشد» في نحو قوله تعـــــالى ﴿ فَهِىَ كَٱلْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً ﴾ البقرة: ٧٤ ، لا يحسن استبدالها في كلامنا بلفظ «أقوى» . فليس معنى آية النجم: قوي القوى ، ولكن مكتمل ومحكم القوى ومن غير تراجع فيها ، وبعضها يشد بعضاً ، وبعبارة أخرى أن كل قوة عنده قد بلغت أشدها في وظيفتها الخاصة وفي مساندة سائر القوى . ولعله لتأكيد وتفصيل الشد بين القوى قال تعالى ﴿ ذُو مِرَّةٍ فَٱسْتَوَىٰ ﴾، فإن الأصل في اشتقاق الـمِرَّة من: مَرَّ يمُرُّ ، ويدل الأصل على وجود حركة في الأجسام او المعاني ، يُقال: مر الرجل ومر الأمر إذا مضى ، ومر عليه إذا جاءه او اجتازه . وأمْرَرْت الأمر أي أمضيته ، وأمْرَرْت الحبلَ أي فتلته فتلاً شديداً وكأنك أمررت بالفتل خيوطه على بعضها وصار من الصعب قطعه او تفكيكه ، والمرير الحبل المفتول . وأمَرَّ فلان فلاناً أي عالجه وفتل عنقه ليصرعه ، وأمرأته تُمارُّه أي تخالفه وتلتوي عليه . وهذه المعاني ترجع إلى أصل واحد كما تدل عليه عبارة ابن فارس في (المقاييس) . فيحتمل أن تكون العبارة لبيان نوع القوة ، كأن تكون قواه متحركة وليست جامدة ، كما هو الأصل في اشتقاق اللفظ ، فحركتها من جهتين ، الأولى: تعاضد القوى . الجهة الثانية: القدرة على استعمال او اختبار القوة . ويكون تنكير لفظ: «مِرة» للتفخيم ، كي يفكر المستمع بأنواع القدرات على تحريك او استعمال القوة . يساعد على ذلك قول الواحدي: ومعنى الـمِرَّة في اللغة شدة الفتل وشدة أسر الخلق، ومنه الحديث: « لا تحل الصدقة لغني ولا لذي مِرَّة سَوي » .اهـ من (التفسير البسيط في المكتبة الشاملة) ، وقريب منه قول أبي زيد: إِنَّ فُلَانًا لَذُو مِرَّةٍ إِذَا كَانَ قَوِيًّا مُحْتَالًا.اهـ. من (غريب الحديث لإبراهيم الحربي) ، وهذا التعريف يجري أيضاً مع تحريك القوة واستعمالها ، ومثله من فسر المرة في حديث الزكاة بأنها قوة الكسب والعمل ، وهذا أيضاً يرجع إلى القدرة على استعمال القوة ، والله تعالى أعلم . ويؤيد ذلك حرف الفاء وليس الواو لترتيب الإستواء على المرة او عليها وعلى شدة القوى ، والإستواء لفظ يدل على النهوض والإعتدال والإرتفاع او التمام والإكتمال في نفسه وذاته او فيما انتصب له

وقام لأجله ، ويستعمل في المعاني والأجسام ، فمن المعاني قوله تعالى ﴿ فَسَتَعْلَمُونَ مَنْ أَصْحَٰبُ ٱلصِّرَٰطِ ٱلسَّوِيِّ وَمَنِ ٱهْتَدَىٰ ﴾ طه: ١٣٥. وفي الأجسام قوله تعالى ﴿ فَإِذَا سَوَّيْتُهُۥ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِى فَقَعُواْ لَهُۥ سَٰجِدِينَ ﴾ الحجر: ٢٩، ويُقال: رجل سَوي: اكتملت او اعتدلت أخلاقه وخلقته فلا إسراف ولا تقصير . وقولك استوى فلان ، يمكن أن يُراد استوى في ذاته ونفسه ، كما قيل في تفسير عبارة ﴿ ذُو مِرَّةٍ فَٱسْتَوَىٰ ﴾ النجم: ٦، أي انتصب في الأفق الأعلى بصفته الملائكية العظيمة، وكان قبل ذلك يأتي بصورة رجل ، وأما إذا كان التقدير: استوى على ما كُلف به ، فالمعنى: اكتملت عنده عزيمة ومتطلبات القيام بالتكليف واستعمال القوة ، يُقال: استوى على أمره أي تمكن منه وكأنك تقول: استوى له الأمر . وأما في حق الله تعالى فإن الإستواء على الشيء الهيمنة والقوة والعلو والقدرة على فعل ما يشاء فيه ، ومنه قوله تعالى ﴿ ٱلرَّحْمَٰنُ عَلَى ٱلْعَرْشِ ٱسْتَوَىٰ ﴾ طه: ٥. ومن النصوص في ترتيب الإستواء على القوى المتعاضدة قوله تعالى ﴿ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ ﴾ الفتح: ٢٩، المعنى: اكتملت عنده متطلبات المرحلة التي أراد بلوغها أي الإستواء ، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في أوائل الكتاب ، وتفسير أكثر تفصيلاً في مبحث التدرج من (المنطلق).

معنى ذلك أن القوة الكلية هي حاصل جمع ومضاعفة قوة الأجزاء المتعاونة او المتفاعلة والقادرة كذلك على تحريك واستعمال القوة . ومعنى تعاضدها أنها متحركة باختصاصاتها المتنوعة ، ولكنها متساندة ومتفاعلة في خدمة الغايات العليا او الوجهة الإستراتيجية ، ويمكن عند الضرورة زيادة التعاون . فلا ينبغي الإستهانة بضعف أي جزء مهم كالقوة السياسية او الإقتصادية او العلمية او الإجتماعية او الخدمية وغيرها مما يمكن أن يتعاون ويتكامل . وواضح أننا نعني بالأجزاء المهمة من القوى الأجزاء كلها إلا ما كان مبنياً على عوامل الضعف كالترف والإسراف ، وليس مبنياً على المغالبة في عوامل القوة . واجتناب عوامل الضعف هذه يساعد جداً على إعطاء كل عضو من القوة حقه حسب سُلَّم الأولويات . يضاف إلى ذلك أن تزايد

عوامل الضعف يوهن الإتجاه الإستراتيجي ويشتت الموارد ، كما يمكن لعوامل الضعف هذه أن تكون وسائل إفساد ، خاصة وأن إدامة الترف وزيادته أهم عند المترفين من القِيَم والمصالح العامة . وتعاضد القوى من جنس تعاضد الأعضاء كما في حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ » رواه مسلم وأحمد . وسننبه بعد قليل إلى ما ينبغي عمله للجزء الضعيف لأجل إدخاله إلى العمل ، وذلك تحت عنوان «أنواع القوة وشدتها وتكاملها» إن شاء الله تعالى.

من محاور تقويم القوة والضعف

قال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلما كان التكليف مرتبطاً بالوسع (القُدُرات) ، فقد وجب معرفة المجالات او المحاور التي يتشكل منها الوسع في العمل السياسي والحكومي ، كي يمكن بعد ذلك إعداد مقياس خاص لكل محور او جزء من المحور . وليس المقصود هنا استيعاب محاور القوة والضعف ، ولكن المقصود التنبيه بمحاور في غاية الأهمية.

الحالة المعنوية:

قد سبق الكلام عن المعنويات العالية في أكثر من موضع ، وهي ضرورية في الأحوال كلها ، فمهما كانت القوة المادية والفكرية فإنها لا تعمل إلا بيد بطل ، كما في لامية الطغرائي:

لم أرتضِ العيشَ والأيامُ مقبلةٌ ... فكيف أرضَى وقد ولَّتْ على عَجَلِ
غالى بنفسيَ عِرفاني بقيمتِها ... فصُنْتُها عن رخيصِ القَدْرِ مبتَذَلِ
وعادةُ النصلِ أن يُزْهَى بجوهرِهِ ... وليس يعملُ إلّا في يدَيْ بَطَلِ

ويتصل بإدارة الضعف قوله تعالى ﴿ وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَـٰتَلَ مَعَهُۥ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسۡتَكَانُواْۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴾ آل عمران: ١٤٦. الوهن هو أن يفعل الانسان فعل الضعيف وإن كان قوي الآلة ، وساند صاحب الفروق اللغوية ذلك بأنه لا يقال: خلقه الله واهناً كما يقال خلقه الله ضعيفاً . وعلى ذلك فإن الوهن شعور غير مبرر بالعجز او عمل دون الوسع . وأما عبارة ﴿ وَمَا ضَعُفُواْ ﴾ ، أي ما نزلوا إلى دون الوسع ، فمن فعل ما في وسعه فإنه لم يضعف وإن كان وسعه ضيقاً ، لأنه غير مكلف بأكثر من ذلك ، والله تعالى أعلم.

ويقوم العمل بمعنويات عالية على ثلاثة أركان وهي: الإندفاع (قوة النفس) والحزم والعزم ، وسبق أن ذكرنا أن الحزم هو القدرة على الإحاطة بالقضية وجمع متعلقاتها كلها والتفاعلات بينها في حزمة واحدة او خارطة طريق واحدة . وأما العزم فهو جمع النفس على الأمر وإبعاد التردد ، أي اتخاذ القرار والثبات عليه . ولتفعل المعنويات فعلها ينبغي أن تكون صفة شائعة في الشعب وصفة راسخة جداً في المؤسسة الدفاعية ، أي أن العقيدة الدافعة تكون حاضرة دائماً.

أنواع القوة وشدتها وقياسها:

ذكرنا قبل قليل أهمية تكامل وتعاضد القوى ، فإن الأداء السياسي او الدفاعي للحكومة والشعب لن يكون قوياً إذا لم يقترن بقوة كافية في العقيدة والقِيَم وفي تنمية العلم وتفوق الإدارة وقوة الإقتصاد وجودة الخدمات كالصحة والتعليم والمواصلات ووسائل مضاعفة القوة كالتقنيات المتطورة ، وغيرها مما يقلل المشاق ويساعد على التوجه إلى المعالي . وينبغي التذكير بأن الدول التي حصرت تفوقها بالأداء العسكري تراجعت بعد حين وتراجع أداؤها العسكري أيضاً ، لأنه يفتقر إلى غيره . ومن الأمور المهمة أيضاً أن مسار السياسات العامة يجب أن يتوافق مع قُدُرات جملة المؤسسة او الدولة وليس مع نخبة محدودة.

ومن أدلة ذلك قوله تعالى ﴿ وَٱذۡكُرۡ عِبَٰدَنَآ إِبۡرَٰهِيمَ وَإِسۡحَٰقَ وَيَعۡقُوبَ أُوْلِي ٱلۡأَيۡدِي وَٱلۡأَبۡصَٰرِ ﴿٤٥﴾ إِنَّآ أَخۡلَصۡنَٰهُم بِخَالِصَةٖ ذِكۡرَى ٱلدَّارِ ﴿٤٦﴾ وَإِنَّهُمۡ عِندَنَا لَمِنَ ٱلۡمُصۡطَفَيۡنَ ٱلۡأَخۡيَارِ ﴿٤٧﴾ ﴾ ص: ٤٥ – ٤٧ ، فتدبر عبارة ﴿ أُوْلِي ٱلۡأَيۡدِي وَٱلۡأَبۡصَٰرِ ﴾ ، فإنها صيغة جمع في اللفظين ، أي بالقُوى العملية والفكرية . فاليد كناية عن القوة الفاعلة أي العملية ، ومنه نحو قوله تعـــالى ﴿ وَلَا تُلۡقُواْ بِأَيۡدِيكُمۡ إِلَى ٱلتَّهۡلُكَةِ ﴾ البقرة: ١٩٥، أي بأعمالكم . وصيغة الجمع في آية ص تنبه إلى كونها أنواعاً من القوة العملية . وأما الأبصار ، فجمع بصر ، ويستعمل البصر في رؤية الأجسام ونحوها بالعين ، وفي رؤية المعاني بالفكر والعقل ، يُقال: فلان له بصر وبصيرة في الأمر ، أي له معرفة به ، وفلان بصير بالأمر أي عارف خبير به ، والتبصر التأمُّل والتعرُّف ، والتبصير التعريف والإيضاح . والبصيرة نوعان بصيرة داخلية وهي قدرة العقل على تحليل المعاني والتمييز بين الصواب والخطأ ، ويشـملها قوله تعـــالى ﴿ قُلۡ هَٰذِهِۦ سَبِيلِيٓ أَدۡعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِي ﴾ يوسف: ١٠٨، وبصيرة خارجية وهي الحجة الصحيحة أي البرهان الذي تقبله البصيرة الداخلية ، كما في نحو قوله تعـــالى ﴿ قَدۡ جَآءَكُم بَصَآئِرُ مِن رَّبِّكُمۡۖ فَمَنۡ أَبۡصَرَ فَلِنَفۡسِهِۦۖ وَمَنۡ عَمِيَ فَعَلَيۡهَا ﴾ الأنعام: ١٠٤. يوضح الأمر أن لكل حاسـة محسـوسـات ، فمحسـوسـات العين هي الأشـياء التي تنظر إليها ، ومحسوسات السمع هي الأصوات التي تسمعها الأذن . وأما محسوسات البصيرة وحاسة النفس او البصر العقلي فهي الأفكار والمواقف والأعمال والأقوال ، فإذا كانت الحاسة الدينية عالية عرفت المعروف وما يخدمه وأنكرت المنكر وما يخدمه وفرقت بينهما تفريقاً لا لبس فيه ولا تأخير ، وكلما ضعفت الحاسة الدينية دخل عليها من اللبس والتأخير بحسب مقدار ضعفها . فالإعداد مثلاً لصناعة قرار في الأولويات العالية يحتاج أولاً إلى طواف متكرر على عدد جيد من الأيدي والأبصار ، أي الخبرات العملية والفكرية . ويتم بذلك تحليل الهدف وتحليل خطة الوصول إليه ، وما يتضمنه ذلك او يـعقبه من مصالح ومضار وعـواقب ومـخاطر . وبعـد الدراسـة التفصيلية على نحو ما ذكرناه تـحت عنوان الهدف والمشـروع وعنوان الأداء الإسـتراتيجي ، بعـد ذلك يمكن إعادة العرض على مجموعة أخرى للحصول على تقويم ثنائي .

ويوجد هنا سؤالان في غاية الأهمية ، السـؤال الأول: هل توجـد عندنا بصائر كافية لصناعة القـرار والفهم العميق لمضامينه وعواقبه؟ السـؤال الثاني: هل يوجـد ما يكفي من القوى العملية (الأيدي) للتنفيذ وللتعامل مـع العواقب المحتملة؟

أركان القوة: لا شك أن مضامين الأيدي والأبصار تشمل ما يُـعَـدُّ من أهم أركان بناء القوة ، او البُـنَى التحتية لها . **الركن الأول**: المعنويات والتماسك الداخلي . **الركن الثاني**: التقدم العلمي . **الركن الثالث**: القدرة الصناعية والمادية . **الركن الرابع**: الإدارة المتفوقة . **الركن الخامس**: قوة الشعور بالحاجة إلى القوة ، أي ثقافة المغالبة والعداء للظلم والفساد.

مقاييس القوة: يوجد هنا أمران في غاية الأهمية ، **الأمر الأول**: هو أنه عند قياس القوة او الضعف للقيام بعمل معين ، فإن المقصود هو التركيبة الشاملة للعمل ، كالإعداد والتخطيط والتنفيذ والمحافظة على النجاح وإدامته وحمايته والتعامل مع العواقب ومع العوامل المؤثرة كلها . وأما الهجوم على عمل مع عدم القدرة على إتمامه ولا مواجهة عواقبه ، فهي مجرد مجازفة غير محمودة . **الأمر الثاني**: تتفرع مقاييس القوة من الأركان المذكورة قبل قليل ، فإذا كان مقياس القوة مثلاً هو جودة ومتانة وسعة البُنَى التحتية في عامة المجالات ، فهذا من مضامين الأركان الخمسة مجتمعة . وإذا كان المقياس هو درجة الذاتية في قوتك أي هل تنتجها أنت أم أنك تستمدها من الآخرين؟ فهذا من أهم المقاييس ويعتمد أيضاً على الأركان المذكورة . وإذا كان مقياس القوة الدفاعية هو قوة الرمي ومداه (أي إلى أين يصل؟) فهو من تفريعات الركنين الثاني والثالث . وبنحو ذلك يُقال إذا كان مقياس القوة مدى القدرة على ردع الإعداء ومنعهم من الإعتداء ، او القدرة على مواجهة حرب شاملة او مواجهة حربيْن في وقت واحد ، فهذه كلها مقاييس مهمة وتقتضي درجة تناسبها من الأركان المذكورة . ويتفرع عن ذلك أن كل مجال كالسياسي والإقتصادي والدفاعي والتعليمي والبحثي ، يحتاج إلى رؤية افتراضية للتركيبة المرجوة للقوة ومعرفة التركيبة الحاضرة وكيف تُردم الفجوة بين التركيبتين.

ويمكن أيضاً إعادة تشكيل نظام قديم لتصنيف القُـدْرة الحاضرة او القريبة على عمل معين ، **فالصنف الأول**: هو القدرة الضعيفة او غير الكافية ، وتكون محاولة تحقيق الهدف بها مجرد مجازفة او عملية فاشلة . **الصنف الثاني**: هو القدرة الممكنة ، وهذه تشمل الحد الأدنى مما يجب إعداده ، وفيه من الخطورة أن أي تراجع او استهلاك غير محسوب للقدرة ، قد يؤدي إلى فشل وعواقب كبيرة الضرر . **الصنف الثالث**: القدرة الميسرة ، وذلك حين يمكن إعداد قُدُرات تزيد بمقادير غير قليلة عن الحد الأدنى ، مما يـيسـر الأداء ويقلل الـخطورة وحوادث الفشـل . **الصنف الرابـع**: القدرة الفائقة ، وذلك حين يمكن إمداد التنفيذ بقُدُرات إضافية متكررة مع قُدرات احتياطية كبيرة للتعويض عن حوادث الفشل والأمور غير المحسوبة . ويشمل هذا التقسيم او نحوه كل جزء من أجزاء الخطة التنفيذية . والعوامل المؤثرة في تحديد صنف او مرتبة القدرة متعددة كالمعنويات والخطط الذكية والتدريب والإعداد ووسائل مضاعفة القدرة كالتقنيات ، ويمكن أحياناً بواحد من هذه العوامل تحويل مرتبة القدرة من ضعيفة إلى ممكنة او ميسرة ، ويمكن العكس أيضاً أي تنكيس القدرة بسبب الأخطاء . وتوجد أمثلة كثيرة في التأريخ العسكري للأمم تحولت فيها القدرة إلى ميسرة او فائقة بسبب ذكاء التخطيط او تفوق نوعي في بعض العوامل.

وينبغي تذكـر السـؤال الدائـم: كيف يمكن تنمية الأيـدي والأبصار ، أي تطـوير القُـدُرات العملية والعلمية؟ وذلك أن التقسيم المذكور هو للقدرة الحاضرة او القريبة ، وأما القدرة المتراخية او المرجوة (المتوسطة والبعيدة) فتعتمد على قُدُرات تنمية الوسع (القوة) وقُدُرات تفكيك وتوهين قوة العدو ، وبذلك يتحول هدف معين من صنف إلى صنف.

وقد سبق أن ذكرنا مفهوم «القوة المتوازنة» ، وهي القوة التي وازنت بين المتطلبات ، فلا تنتكس بسبب نقص غير محسوب ولا بسبب تجاوز وسعها . وواضح أنه ينبغي تقويم عناصر القوة والضعف في كل مؤسسة ، ومن وسائل ذلك إعداد خطة نظرية عالية المعايير لتحقيق هدف كبير ، وما يحتاجه من قُدُرات فكرية وعملية لبلوغ الهدف وللتعامل مع الأحداث والعواقب

المحتملة ، ثم مقارنة ذلك بالواقع القائم في المؤسسة لأجل التحسين والتطوير ، أي هل بلغت عوامل القوة أشدها بالقياس إلى الغاية المطلوبة أم لا؟ كما يمكن إجراء تنفيذ تجريبي لفحص القدرات . وسبق أن ذكرنا عدم جواز انتظار أن يظهر ضعف او نقص او ثغرة ، ولكن يجب البحث عن هذه الأمور ونصب كمائن لإظهار الخفي منها ، كما يفعل الصياد الماهر.

والضعف كالمرض ، يمكن أن يكون ضعفاً او فساداً عاماً ، ويمكن أن يكون موضعياً . فينبغي في تشخيص أي ضعف او فشل تحديد موضعه او مركز ثقله إن لم يكن عاماً ، وذلك كي يكون توجيه المعالجة صحيحاً ، وقد بينا ذلك في مبحث الإصلاح وإدارة المشكلات . وكل موضع ضعيف يدخل العمل فإنه يحتاج إلى واحد من أمرين: إما عمليات تقوية مباشرة ، وإما تقوية غير مباشرة أي عمليات تعويض الضعف ، ويمكن التعويض بتقوية أجزاء أخرى يمكن أن تخفف آثار الجزء الضعيف ، وكذلك يمكن التعويض في حال قيام الصراع بعمليات توهين العدو . والخيار بين هذه الأمور يعتمد على نوع العمل والروابط بين أجزائه . وعمليات التقوية غير المباشرة لها وسائل كثيرة ، منها التفوق المعنوي ، ومنها إيقاع العدو في الخطأ عن طريق المناورة والخدع ، ومنها ممارسة الضغوط المتاحة كالضغط السياسي والإعلامي والنفسي وغيرها ، ومنها عمليات توهين قوة العدو ، ويمكن مراجعتها في المصادر الإستراتيجية والعسكرية.

قُدُرات حماية الأمن الوطني ومنع العدوان:

فمن المحاور المهمة هل تستطيع الدولة حماية أمنها الوطني بقدراتها الذاتية أم تفتقر إلى حماية الآخرين في ذلك ، وتضطر حينذاك إلى التعامل بكفاءة وذكاء مع ما يفرضه القوي؟ ويكون الجواب بعد رصد شامل للقوى الداخلية ومدى تعاضدها ورصد للمخاطر والتهديدات الخارجية ، القريبة منها والمتوسطة والبعيدة ، ثم ما هو التوازن الموجود الآن وما هي احتمالات تغييره . ويتوهم بعضهم أن الرصد يقتصر على رصد العدو ، وأما المواطن والصديق والحليف فلا رصد عليه ، وهذا محض وَهْم . وذلك أن الرصد مرفوض على الحريات الشخصية المحضة فهي من الحرمات التي لا يصح انتهاكها ، وأما المصالح العامة وكل ما يمكن أن يؤثر عليها من

الأنشطة الخاصة ، فإن الحق عام في معرفة توجهاتها وما يطرأ عليها من تغيرات ، وعلى هذا الأصل قامت قوانين الشفافية ، وليس تحقيق ذلك إلا بعمليات الرصد او الرقابة او الإحاطة والتثبت والإستشعار . ولذلك تجد في ممارسات الدول القوية أن رصد الصديق والحليف أهم في بعض الأحيان من رصد العدو ، ولكن ينبغي أن لا يتناقض مع المواثيق المتبادلة . وسيأتي المزيد عن الحماية الذاتية في تفسير قوله تعالى ﴿ إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ ﴾ آل عمران: ١١٢.

وقريب من ذلك الجواب على سؤال آخر ، هل عندك من الإعداد والقوة ما يجعل الآخرين يخشون العمل ضدك؟ وبعبارة أخرى هل تستطيع الوصول إليهم إذا أرادوا إيصال الأذى إليك؟ أي هل تستطيع معهم تطبيق قوله تعالى ﴿ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُواْ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ﴾ البقرة: ١٩٤؟ ومن كلام خبراء الصراع «الإستعداد للحرب يمنع الحرب».

وتدبر قوله تعالى ﴿ سَتَجِدُونَ ءَاخَرِينَ يُرِيدُونَ أَن يَأْمَنُوكُمْ وَيَأْمَنُواْ قَوْمَهُمْ كُلَّ مَا رُدُّوٓاْ إِلَى ٱلْفِتْنَةِ أُرْكِسُواْ فِيهَاۚ فَإِن لَّمْ يَعْتَزِلُوكُمْ وَيُلْقُوٓاْ إِلَيْكُمُ ٱلسَّلَمَ وَيَكُفُّوٓاْ أَيْدِيَهُمْ فَخُذُوهُمْ وَٱقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْۚ وَأُوْلَٰٓئِكُمْ جَعَلْنَا لَكُمْ عَلَيْهِمْ سُلْطَٰنًا مُّبِينًا ﴾ النساء: ٩١. فمن علامات القوة ، وبنقصها يكون الضعف ، أولاً: القدرة على المواجهة او الرد . ثانياً: القدرة على ردع او منع الأعمال العدائية . والدول القوية تُخفي عادة جانباً كبيراً من قُدُراتها ، وذلك لاجتناب رد فعل عدائي ولعدم تحفيز الخصم على المنافسة ، ومع ذلك فإنها تُظهر ما يكفي لردع العدوان ، وتنبه أحياناً إلى أن لديها ما تخفيه.

وسيأتي المزيد في الكلام عن رفع الحرج عن الضعيف إن شاء الله تعالى.

عمليات التوهين والإستنزاف:

وهذه أنواع كثيرة من الأعمال التي تؤدي إلى التوهين وإضعاف القوة ، ويمكن أن تكون بسبب عوامل داخلية او خارجية ، وتقوم كلها على التجريد من القوة ، ولذلك يحتاج كل طرف

إلى فهم هـذه العوامل لحماية نفسـه منها ، فإن الخصوم يتبادلون توظيفها ضد بعضهم . وتدبر هنا نحو قوله تعالى ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةً مِّنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ ۚ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴾ القصص: ٤، فعبارة ﴿ يَسْتَضْعِفُ ﴾، مضارع لصيغة «استفعل» ، وتُستعمل هذه الصيغة لمعان ، منها الجعل والإتخاذ ، كقولهم: استعبده أي جعله عبداً ، ومثله استخدم واستأجر فلاناً ، وقال تعالى ﴿ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِن رِّجَالِكُمْ ﴾ البقرة: ٢٨٢، أي اتخذوا او اجعلوا لكم شـهيدين ، وقريب من ذلك قوله تعـالى ﴿ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ هود: ٦١ ، فيمكن أن تكون بمعنى: جعلكم عُمَّارَها او طلب منكم عمارتها ، والمعنيان متقاربان من جهة الحكم التكليفي . فسياسة الطغيان هي احتكار القوة وتجريد الآخرين منهـا ، أي جعل الآخـرين ضعفاء . وتوجد في ذلك وسـائل وعوامل كثيرة داخلية او خارجية ، منها:

- الترهل والإندثار التلقائي ، وقد ذكرناه في (المنطلق) في تفسير عبارة ﴿ حَتَّىٰ عَفَوا ﴾ من قوله تبارك وتعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ السَّيِّئَةِ الْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا وَّقَالُوا قَدْ مَسَّ آبَاءَنَا الضَّرَّاءُ وَالسَّرَّاءُ فَأَخَذْنَاهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥. وذكرنا أن الترهل إنتفاخ برخاوة ، حيث تجد الصورة الخارجية الكبيرة للمؤسسات وعددها والعاملين فيها والمشاريع الكثيرة . ولكن حين تنظر في مضامينها الداخلية تجـد أنها قد فقـدت عوامل مهمة ، كالحزم والمغالبة والإشـتداد والنظافة وغيـرها . ويمـكن أن يـؤدي الترهل إلى إنهيـارات كبيـرة مفاجـئة او سـريعة ، لأن كثرة الثغرات وحجمها يؤدي إلى سـهولة الإسـتهداف العدائي ، كمـا تنبه إليه عبـارة ﴿ فَأَخَذْنَاهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾.

- قضم الأطراف ، أي إحداث مشاكل كبيرة في الأطراف التي تقل سيطرة المركز عليها ، وهذا من مضامين قوله تعالى ﴿ بَلْ مَتَّعْنَا هَٰؤُلَاءِ وَآبَاءَهُمْ حَتَّىٰ طَالَ عَلَيْهِمُ الْعُمُرُ ۗ أَفَلَا

يَرَوۡنَ أَنَّا نَأۡتِي ٱلۡأَرۡضَ نَنقُصُهَا مِنۡ أَطۡرَافِهَآۚ أَفَهُمُ ٱلۡغَٰلِبُونَ ﴾ الأنبياء: ٤٤، يوضح الأمر أن قوة كل كيان سياسي لا تظهر إلا إذا ارتكزت على ارض سواء كان إرتكازا سياسياً او عسكرياً او اقتصادياً ، وكل أرض تملكها جهة سياسية من غير أن يظهر نفوذها عليها فهي في حكم الأرض الساقطة او المسلوبة . ولذلك فإن قضم الأرض يصلح أن يكون كناية عن انحدار او تناقص النفوذ السياسي وبالتالي العسكري عليها . والأطراف جمع طَرَف وهي النواحي والجوانب ، ومنتهى الشئ طرفه . ومن الجهة الواقعية وبصرف النظر عن المشروعية ، فإن من الوسائل المستعملة في الصراع قديماً وحديثاً: قضم نفوذ العدو من نواحيه وجوانبه المهمة او النواحي التي تؤدي إلى أضرار متسلسلة تصل فيما بعد إلى المركز ، او إضعاف المركز مما يوهن النفوذ على الأرض في الأطراف . وهذا كله بعد تقويم دقيق لقدرات العدو ونفوذه في الداخل ، ثم تقسيمها الى عوامل مركزية وعوامل متطرفة . وأما الوسائل التنفيذية فكثيرة جداً وتحتاج الى ذهن متوقد واطلاع على وسائل الآخرين بالإضافة الى قيود التشريعات التي تخص هذا المجال . وقد تتخذ هذه العمليات أشكالاً متعددة ، فإن بعض أطراف الصراع الداخلي مثلاً قد تجد ملاذاً آمناً وقدرة على التحرك في الأطراف البعيدة عن سلطة المركز.

- تقويض القواعد ، أي تقويض البنى التحتية لأنظمة الدولة والمؤسسات ، مما يمكن أن يؤدي إلى توهين متدرج ثم إلى إنهيار كبير . وتدبر في ذلك قوله تعالى ﴿ **ذَٰلِكَ مَثَلُهُمۡ فِي ٱلتَّوۡرَىٰةِۚ وَمَثَلُهُمۡ فِي ٱلۡإِنجِيلِ كَزَرۡعٍ أَخۡرَجَ شَطۡـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسۡتَغۡلَظَ فَٱسۡتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعۡجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلۡكُفَّارَ** ﴾ الفتح: ٢٩، فمعنى ﴿ **فَٱسۡتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ** ﴾ ، أي قام معتدلاً على الأعمدة (البنية التحتية) التي تمتد منها الفروع ، وساق الزرع هو الأصل الذي تخرج منه الفروع والسنبل ، والسوق جمع ساق ؛ ومعنى: يعجب الزراع ، أي يَسُرُّ المؤمنين الذين شاركوا في رعاية الزرع ؛ ومعنى ليغيظ بهم الكفار أي ليُلحق بهم الشعور بالكرب والغضب والخيبة لأنهم لا يستطيعون النيل من البناء بعد أن استغلظ واستوى على

سوقه . وقد سبق تفسير الآية الكريمة في أوائل هذه الدراسة . فلا شك أن البناء قبل الصراع ، وأن لكل نشاط بنية تحتية تحتاج إلى عناية فائقة . وقلنا إن تدمير البنى التحتية يؤدي إلى إنهيارات كبيرة ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَـٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ النحل: ٢٦، وقد سبق تفسير الآية الكريمة.

- ضعف السياسة الخارجية ، وربما يدور الضعف هنا على جانبين ، الأول: الإنزواء إلى النفس وفقدان مهارات التفاعل والتأثير الخارجي ، وقد سبق ذكر ذلك . الجانب الثاني: استفزاز الآخرين والفشل في تقليل الأعداء المتأهبين ، وهذا قد سبق ذكره في مبحث التفاوض ، تحت عنوان «الإحتواء» ، وعنوان «التقليل من الإستفزاز والتهديد».

- أعمال التقويض والإستنزاف ، وهذه قد تكون طبيعية بقدر الله تعالى ، كما في قوله عز وجل ﴿ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمُ ٱلطُّوفَانَ وَٱلْجَرَادَ وَٱلْقُمَّلَ وَٱلضَّفَادِعَ وَٱلدَّمَ ءَايَـٰتٍ مُّفَصَّلَـٰتٍ فَٱسْتَكْبَرُوا۟ وَكَانُوا۟ قَوْمًا مُّجْرِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٣٣. وقد تكون متعمدة من الداخل كما في قوله تعالى ﴿ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ ﴾ البقرة: ٢٠٥ . وقد تكون مدبرة من عدو خارجي ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ كُلَّمَآ أَوْقَدُوا۟ نَارًا لِّلْحَرْبِ أَطْفَأَهَا ٱللَّهُ ۚ وَيَسْعَوْنَ فِى ٱلْأَرْضِ فَسَادًا ۚ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ المائدة: ٦٤، فهم يوقدون النار لإنشاء الحروب وكذلك لإدامتها ، لأنها من أعظم وسائل استنزاف القدرات البشرية والمالية والعمرانية والتقنية ، وقد تكون لهم مهارة عالية في تحريك جبهات عديدة سياسية واقتصادية وعسكرية ، لجعل الآخر محاطاً بالمعضلات من كل جهة . وتوجد وسائل أخرى كثيرة كالتوريط السياسي والإقتصادي وإثارة الأزمات والإفقار وزيادة التخلف وغيرها . وقد تفعل ذلك طوائف بلا سبب عادل ولكنه الإسراف في الخوف من المستقبل ، حتى يصير الشر السياسي عملاً تلقائياً وكأنه

سجية . وتوجد طريقتان لمواجهة هذه العمليات ، **الطريقة الأولى**: مواجهة العدو المحارب بالمثل مع الإنضباط بالشرعية ، كما في نحو قوله تعالى ﴿ فَمَنِ ٱعۡتَدَىٰ عَلَيۡكُمۡ فَٱعۡتَدُواْ عَلَيۡهِ بِمِثۡلِ مَا ٱعۡتَدَىٰ عَلَيۡكُمۡ ﴾ البقرة: ١٩٤، وكذلك قوله تعالى ﴿ .... وَلَا يَطَـُٔونَ مَوۡطِئٗا يَغِيظُ ٱلۡكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنۡ عَدُوّٖ نَّيۡلًا إِلَّا كُتِبَ لَهُم بِهِۦ عَمَلٞ صَٰلِحٌۚ ﴾ التوبة: ١٢٠، فإذا كانت السياسة الدفاعية منضبطة بالسياسة النبوية كما هو واضح من السياق فإن آية التوبة تشمل عمليات استنزاف او تخفيض قوة العدو المحارِب. وكذلك تشمل العبارة أنواع الوسائل العسكرية وغير العسكرية مع العدو المحارب ، كتجفيف منابع العدوان وخفض المعنويات وغير ذلك ، ولكن مع إعمال المنظومة الشرعية في الصراع وما تقبله او تمنعه هذه المنظومة . ومجال هذا النوع من الصراع وأنواعه وأحكامه الشرعية اوسع بكثير من مجال التقاء الجيوش في المعارك الكبرى . **الطريقة الثانية**: الرصد الإستخباري والإجراءات الوقائية ، وتدبر قوله تعالى ﴿ وَٱقۡعُدُواْ لَهُمۡ كُلَّ مَرۡصَدٖ ﴾ التوبة: ٥، جاءت هذه العبارة في سياق التعامل مع المشركين المحارِبين ، وقد ذكرنا قبل قليل تحت عنوان «قُدُرات حماية الأمن الوطني» أن الرصد غير مقتصر على العدو ، ولكنه يشمل الصديق والحليف في الجوانب ذات العلاقة ، وكذلك يشمل المواطن فيما يتصل بالمصالح العامة ويؤثر عليها . والرصد هو التهيؤ والإستعداد مع المراقبة ، لأجل فهم مجريات الأحداث والتعامل معها ، والمرصد هو مكان معنوي او مصدر ميمي ، فآية التوبة توجب رصد كل بوادر وبدايات عناصر العدوان وإلحاق الشر والإستنزاف والعمل على منعه.

● أسباب أخرى يمكن فهمها مما تقدم في هذه الدراسة وفي (المنطلق) ، كتمييع الفكر والمفاهيم ، وكالركود ومقاومة التحسين والتغيير ، وضعف القُدُرات والموارد الإحتياطية ، وضعف وسائل مضاعفة القوة كالتقنيات المتطورة ، وضعف عنصر المناورة او فقه الخيارات والبدائل ، والفساد الوظيفي وخاصة فساد القيادات ، وسهولة الإستهداف والمباغتة ، وضعف الإستقرار ، وعمليات الهدم الداخلي ، وعمليات الإستدراج

والتوريـط ، وعدم توازن الأنشطة الحيوية ، وعدم الإنضباط بالوسع ، إما بفعل أقل مما في الوسع بسبب الخمول او الإسراف في التحفظ ، وإما بتجاوز الوسع والسير إلى التهلكة ، وإما بإهمال تنمية الوسع.

أوهام القوة والضعف:

يتعمد بعض القادة وغيرهم تضليل الآخرين بأوهام القوة والضعف او النصر والهزيمة . وأما الذين يقعون فعلاً في هذه الأوهام ، فإن من أهم أسبابها درجة طارئة او راسخة من عدم ثبات النفس أمام صدمة الخير او صدمة الخوف والشر ، فيغفل الإنسان عن ثوابته ويضعف او يتلاشى توازنه في التفكير ، فلا يرى أمامه إلا الأمر الذي اصطدم به وغريزته في التفاعل غير المدروس معه . ومن الناس من هو قوي النفس وعصي على الصدمة المعنوية ، ومنهم من يحتاج إلى أقل من ساعة كي يستعيد التوازن والسكينة ، ومنهم من يحتاج إلى أسابيع او أشهر او سنوات كي يسترد توازنه في التفكير.

وانظر في تأثير صدمة الخير والشر كما يوضحها قوله تعالى ﴿ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ دَآئِمُونَ ﴿٢٣﴾ .... ﴾ المعارج: ١٩ – ٣٤.

وفي القرآن الكريم أمثلة متعددة من ذلك:

ففي المجال العسكري قوله تعالى ﴿ وَظَنُّوٓاْ أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ ٱللَّهِ فَأَتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُواْ ۖ وَقَذَفَ فِى قُلُوبِهِمُ ٱلرُّعْبَ ۚ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُواْ يَٰٓأُوْلِى ٱلْأَبْصَٰرِ ﴾ الحشر: ٢. وقال تعالى ﴿ قَالُواْ لَا طَاقَةَ لَنَا ٱلْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِۦ ﴾ البقرة: ٢٤٩ ، إلى قوله تعالى ﴿ فَهَزَمُوهُم بِإِذْنِ ٱللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُۥدُ جَالُوتَ وَءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ٱلْمُلْكَ وَٱلْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُۥ مِمَّا يَشَآءُ ۗ ﴾ البقرة: ٢٥١.

وقال تعالى ﴿ وَيَوۡمَ حُنَيۡنٍ إِذۡ أَعۡجَبَتۡكُمۡ كَثۡرَتُكُمۡ فَلَمۡ تُغۡنِ عَنكُمۡ شَيۡـٔٗا وَضَاقَتۡ عَلَيۡكُمُ ٱلۡأَرۡضُ بِمَا رَحُبَتۡ ثُمَّ وَلَّيۡتُم مُّدۡبِرِينَ ﴾ التوبة: ٢٥.

وفي المجالات غير العسكرية قوله تعالى ﴿ ثُمَّ بَدَّلۡنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلۡحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدۡ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذۡنَٰهُم بَغۡتَةٗ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥ ، وقوله تعالى ﴿ وَدَخَلَ جَنَّتَهُۥ وَهُوَ ظَالِمٞ لِّنَفۡسِهِۦ قَالَ مَآ أَظُنُّ أَن تَبِيدَ هَٰذِهِۦٓ أَبَدٗا ﴾ الكهف: ٣٥ ، وقوله تعالى ﴿ فَلَمَّا نَسُواْ مَا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَتَحۡنَا عَلَيۡهِمۡ أَبۡوَٰبَ كُلِّ شَيۡءٍ حَتَّىٰٓ إِذَا فَرِحُواْ بِمَآ أُوتُوٓاْ أَخَذۡنَٰهُم بَغۡتَةٗ فَإِذَا هُم مُّبۡلِسُونَ ﴿٤٤﴾ فَقُطِعَ دَابِرُ ٱلۡقَوۡمِ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْۚ وَٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴿٤٥﴾ ﴾ الأنعام: ٤٤ – ٤٥.

المهم أن تقدير القوة والضعف في القرار السياسي والإستراتيجي يجب أن يكون بيد من هو ثابت النفس فلا ينخدع بالغرور والإستهانة ، ولا تنهار نفسه في المصاعب والمخاوف . ويكون أيضاً في غاية البعد عن تأثير العاطفة والتسرع والتفرد وضعف الإهتمام والإسراف في تقدير دلائل القوة او دلائل الضعف ، لأن الخطأ فيه قد يؤدي إلى تهلكة عامة او ضياع فرص كبيرة . ويلحق بذلك أوهام النصر ، وله أمثلة واقعية عديدة.

ومن الأسباب الموهمة والعالية الخطورة: الرؤية الضيقة او الجزئية التي تغفل او تستخف بالمتعلقات والتوازنات والعواقب ، كمن أخذ بقضية جزئية في السياسة او الجهاد ، ونسي أن القضية الجزئية وإن كان لها قانونها الخاص فإنها ينبغي أن تكون خادمة للحالة العامة وليست مُفسدة لها . مثال ذلك من العلوم العسكرية العملية التعرضية التي يُراد منها مساعدة مجمل الخطة العسكرية ، ومن يغفل عن هذه العلاقة فإنه قد يقوم بعملية تعرضية عمياء تُفسد العمل العسكري جملة وتسبب خسائر فادحة.

عوامل مضاعفة القوة وتحدي الفوارق المادية:

وهذه عوامل عديدة، جوهرها التفوق النوعي في مجال مؤثر، وقد سبق الكلام عنها في بعض عناوين «الأداء الدفاعي». وسننبه إليها أيضاً بعد قليل في الكلام عن نقطة او عتبة التحول إن شاء الله تعالى.

الواجهات الخادعة:

قال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبْلُ ۚ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَآ إِلَّا ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَٱللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَٰذِبُونَ ﴾ التوبة: ١٠٧. الواجهات الخادعة كثيرة جداً، تبدأ من الصورة الظاهرية لمسجد، إلى المؤسسة الخيرية او الثقافية او الإقتصادية او السياسية او الفنية او الإعلامية وغيرها، وإلى مراكز اللهو والترف، وإلى تجار الأسلحة والجنس والمخدرات. وتوجد مؤشرات تثير الشك كالتعرض لضغوط او إغراءات او ظهور تحولات مريبة او تضمين معان باطنة او مطامع كامنة. والمطامع الكامنة شائعة جداً في تصرف الدول القوية مع الدول الضعيفة، وتؤدي هذه المطامع إلى أنواع من التآمر الإستراتيجي والحرب الخفية لأجل الإخضاع. وتدور مرجعية الواجهات الخادعة بين مجاميع الفساد الوظيفي وشبهه، ومجاميع الإستخبارات المعادية، ومجاميع المؤسسات التي تعمل في الظلام، ومجاميع العصابات المنظمة. وكثيراً ما تحصل هذه المجاميع على إمداد داخلي وخارجي، كما قال تعالى ﴿ وَإِخْوَٰنُهُمْ يَمُدُّونَهُمْ فِى ٱلْغَىِّ ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ ﴾ الأعراف: ٢٠٢، ويكثر جداً أيضاً أن تتعاون هذه المجاميع فيما بينها. والمهم هنا هو كيف تتصرف دولة ضعيفة مع عدد من الطامعين الأقوياء وغير المتفقين فيما بينهم؟ ولا يمكن إعطاء جواب محدد، لأن تقويم الموقف وما يتضمنه من مصالح حاضرة ومستقبلية، ثم الذكاء في رؤية الخيارات هو الذي يحدد الجواب. ويمكن مراجعة ما سبق ذكره من تقويم النوايا والدوافع، وكذلك التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية.

مراتب ودرجات
السلم والصراع وقضية التوازن:

ينبه إلى درجات الصراع نحو قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ الأنفال: ٦٠، فتدبر أن الأمر بإعداد القوة الرادعة يشمل المذكورين في عبارة ﴿ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ ، فعداوة هؤلاء كامنة ولم يظهر في العلن شيء منها ، وبين هؤلاء وأولئك درجات متعددة.

ونحتاج هنا إلى بيان معنى الحرب وهي نقيض السلم . ونذكّر بأن الصراع وكذلك الدفاع أعم بكثير من الحرب والقتال ، وكذلك الحرب هي أعم من القتال لأن الحرب يمكن أن تكون غير قتالية بمعنى عدم مباشرة القتال ولكنها قد تؤدي إليه ، فإن المحروب هو المسلوب المنهوب والحارب الـمُشَلِّح أي الغاصب الـذي يعري الناس ثيابهم ، وقد يسمى كل سلب حرَبا كما ذكر الراغب ، بل قال أبو البقاء الكفوي: كل من عصاك فهو حَرْب لك .أهـ من (الكليات) . ويُقال: حَرِبَ فلان حَرَباً أي أُخذ ماله فهو حَرِبٌ ومحروب وحريب ، والـحَرَب بالفتح: سلب المال ، وحرِب الرَّجلُ: اشتدّ غضبُه . والحرْب بمعنى المعركة والقتال هو من هذا الأصل العام ، وربما يكون الصراع القتالي هو الذي يتبادر إلى الذهن من إطلاق لفظ الحرب بلا قيود ، وذلك بحكم كثرة الإستعمال ولأن كل حرب يمكن أن تؤدي إلى القتال ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَإِمَّا تَثْقَفَنَّهُمْ فِي ٱلْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِم مَّنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ ﴾ الأنفال: ٥٧ ، وقوله تعالى ﴿ فَإِمَّا مَنًّا بَعْدُ وَإِمَّا فِدَآءً حَتَّىٰ تَضَعَ ٱلْحَرْبُ أَوْزَارَهَا ﴾ محمد: ٤ . ويقال أيضاً: فلان حَرْبٌ لي أي عدو محارب وإن لم يكن محاربا ، كما في (المحكم) وفي (لسان العرب) ، وأَنا حَرْبٌ لِمَنْ حارَبَني أَي عَدوّ . وقد قال تعالى ﴿ إِنَّمَا جَزَٰٓؤُاْ ٱلَّذِينَ يُحَارِبُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَيَسْعَوْنَ فِي ٱلْأَرْضِ فَسَادًا ﴾ المائدة: ٣٣، فكثير من أنواع المحاربة لا تباشر القتال كإدارة شبكات الفساد والفسق المنظم . وأيضا فإن حرب التجويع والقهر وتنمية التخلف قد تطول وتكون أشد من الحرب القتالية ، كما في قوله تبارك

وتعـــالى ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهْرِ ٱلْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفْرٌۢ بِهِۦ وَٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِۦ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ ٱللَّهِ ۚ وَٱلْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ ٱلْقَتْلِ ﴾ البقرة: ٢١٧، بل إن مدار الحروب غير القتالية يدور على سلب الحقوق كما هو الأصل في معنى الحرب . ولذلك فان الإستعمال المعاصر للفظ الحرب استعمال صحيح من حيث الجملة كقولهم حرب نفسية وحرب إعلامية وحرب اقتصادية وحرب أفكار وحرب باردة وما اشبه ذلك . ويظهر أن من الفروق بين العداوة والحرب ، أن العداوة يمكن أن تكون مضمرة أي ساكنة من غير عمل ، وأما الحرب فهو عمل ثابت بمضامين العداوة . ولابد من القدرة على التمييز بين الحرب وما ليس بحرب من وجوه الصراع والتدافع والتنافس ، والتمييز كذلك بين أنواع ودرجات الحرب ، ومن لم يميز بين هذا وذاك فإنه يقع في مصاعب وخطوب كبيرة ، وذلك لأن اتخاذ القرار في حق طرف معين أنه محارب او غير محارب له تبعات خطيرة جداً ، وهذه الوظيفة تتطلب مهارة عالية في مجال العلاقات الخارجية والمفاوضات وفي مجال الصراع الخفي والحرب غير القتالية ، وذلك لإستثمار هذه المهارات كلها في تحديد نوع المواجهة وسقفها ، وقد قال تبارك وتعـــالى ﴿ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُوا۟ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلْمُتَّقِينَ ﴾ البقرة: ١٩٤.

يوضح الأمر قوله تعالى ﴿ وَدَخَلَ ٱلْمَدِينَةَ عَلَىٰ حِينِ غَفْلَةٍ مِّنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَٰذَا مِن شِيعَتِهِۦ وَهَٰذَا مِنْ عَدُوِّهِۦ ۖ فَٱسْتَغَٰثَهُ ٱلَّذِى مِن شِيعَتِهِۦ عَلَى ٱلَّذِى مِنْ عَدُوِّهِۦ فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ۖ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۖ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ ﴿١٥﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّى ظَلَمْتُ نَفْسِى فَٱغْفِرْ لِى فَغَفَرَ لَهُۥٓ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلْغَفُورُ ٱلرَّحِيمُ ﴿١٦﴾ ﴾ القصص: ١٥ – ١٦، فتدبر أن المقتول عدو ، ومع ذلك كان قتله غير جائز ومن عمل الشيطان ، ثم تدبر قوله تعالى ﴿ فَأَصْبَحَ فِى ٱلْمَدِينَةِ خَآئِفًا يَتَرَقَّبُ فَإِذَا ٱلَّذِى ٱسْتَنصَرَهُۥ بِٱلْأَمْسِ يَسْتَصْرِخُهُۥ ۚ قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰٓ إِنَّكَ لَغَوِىٌّ مُّبِينٌ ﴿١٨﴾ فَلَمَّآ أَنْ أَرَادَ أَن يَبْطِشَ بِٱلَّذِى

هُوَ عَدُوٌّ لَّهُمَا قَالَ يَٰمُوسَىٰٓ أَتُرِيدُ أَن تَقْتُلَنِي كَمَا قَتَلْتَ نَفْسًا بِٱلْأَمْسِ إِن تُرِيدُ إِلَّآ أَن تَكُونَ جَبَّارًا فِي ٱلْأَرْضِ وَمَا تُرِيدُ أَن تَكُونَ مِنَ ٱلْمُصْلِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ القصص: ١٨ – ١٩.

وأما التوازن او توازن القوى ، فيُراد به النفوذ النسبي الذي استقرت الأطراف المتنافسة على المحافظة عليه . والأمر الواقع أن مفهوم توازن القوى يستند إلى منطق القوة ، ولذلك يكون توازن القوى بين الدول المتقاربة في القوة . وأما الدولة الضعيفة فلا مكان لها عادة في توازن الأقوياء إلا في ثلاثة أحوال ، الأول: إذا اتكأت على أحد الأقوياء كما يحصل في كثير من الأحيان . الحال الثاني: إذا أخذت لنفسها دوراً هامشياً يتوافق عليه الأقوياء . الحال الثالث: إذا حافظت على توازن تصرفاتها تجاه الأقوياء بصورة تُبعدهم عن استهدافها ، كما هو حال دول كثيرة اليوم . ويمكن أيضاً للدولة الضعيفة أن تدخل في توازن مع أقرانها أذا أوجب ذلك القرب الجغرافي او احتكاك المصالح . وتحاول الأطراف القوية عدم كسر التوازن إلا بتفوق نوعي مأمون العواقب ، أي ضبط مرونة الصراع لاجتناب التصعيد او للمحافظة على أقل ما يمكن من الأضرار . ولما كان السلام غاية عليا ، فإن نقطة التوازن هي نقطة تحقيق السلام المقبول . وعند تعذر السلام الشامل ، فإن عتبة التوازن تصبح الحدود التي تمنع الصراع المحدود من التحول إلى حرب مفتوحة . وقبول نقطة التوازن يخضع لتقويم دقيق ، فقد تُقبل شروط ثقيلة (كما في الحديبية) من أجل مصالح مستقبلية . وواضح أن استقرار نقطة التوازن ليس بثابت ، بل هو قابل للتحريك والتغيير . وبهذا التحريك توسع نفوذ دول ، وقامت بسببه أيضاً حروب مدمرة . فالحرص على ضبط التصعيد لاجتناب الحرب يقتضي ضبط نوع ومقادير الحركة والتغيير في التوازن ، وتشخيص النقطة الحرجة التي يجب عدم بلوغها او التوقف قبلها او عند عتبتها او التراجع عنها . ويقابل ذلك النقطة الحرجة في اغتنام الفرصة ، فإن لم تُغتنم ضاعت ، وربما تتحول لصالح الخصم . فإذا كان في إغتنام الفرصة درجة مهمة من كسر التوازن ، فشروطها معروفة أي وجود تفوق نوعي مأمون العواقب ويكفي لردع الخصم عن أي تصعيد كبير . غير أن فهم هذه الشروط عرضة للخطأ والعواقب المدمرة ، خاصة عند تقارب القوى المتقابلة وعند استفزاز خصم متفوق

. مثال ذلك ما حصل من القائد الألماني هتلر حين بدأ بالتوسع بحجج عرقية (الأصل الجرماني) ثم تمادى في التوسع وكسر التوازن بحجة المجال الحيوي لألمانيا ، وتسبب ذلك في الحرب العالمية الثانية ، لأن زيادة الهيمنة بكسر التوازن قد يُفسر بسهولة على أنه تحضير للحرب ، خاصة إذا اقترن بعقيدة التوسع والهيمنة وإضعاف المجال الحيوي للمنافسين.

ولما كانت العقائد المتناقضة موجودة أبداً ، وما يتبعها من الدوافع المتناقضة ، فإن من الأمور البالغة الأهمية رصد دقيق للأوضاع من أجل:

- معرفة مجالات التناقض والتعادي.
- هل يوجد صراع فعلي (كامن او ظاهر) وما هي مجالاته ودرجاته؟
- كيف ينبغي أن يكون التفاعل مع الصراع وبأي درجة؟
- ما هو الموقف من التوازن بين الطرفين في درجة الصراع؟ أهو الإبقاء على التوازن ، أم التصعيد عند وجود أي مبالغة لدى الطرف الآخر ، أم محاولة إعادة التوازن ، أم محاولة الإصلاح وخفض متبادل ، أم غيرها؟ وما هي العواقب المحتملة من كل ذلك؟
- رصد مؤشرات حركة التوازن بين الأطراف المتفاعلة كلها؟ مثل:
  - ✓ التسلح والتسابق فيه.
  - ✓ بناء وتغيير العلاقات والتحالفات.
  - ✓ التدخلات الخارجية.
  - ✓ حرب الأفكار وعمليات التحريك بالفكرة.
  - ✓ الإختراق والتدخل (المباشر وغير المباشر) في الشؤون الداخلية والبحث المتواصل عن فرص كسر التوازن.
  - ✓ الأزمات وسوء استغلالها.

ومن يجهل هذه الأمور فإنه يتفاعل على غير بصيرة ويكون غالباً هو الخاسر ، وقد يسعر حرباً مدمرة يمكن اجتنابها بالتفاوض او بصراع فكري او بشبه ذلك من الأنشطة غير

القتالية . وهذه الأخطاء يقع فيها الأقوياء والضعفاء ، غير أن خسائر الضعيف أقرب إلى معنى الحسم والإستئصال ، وهذا ما يناسب الكلام عن ذلك في هذا المبحث.

تشخيص وتقويم نقطة
او عتبة التحول بين القوة والضعف:

قال تعالى ﴿ ٱلۡـَٔـٰنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمۡ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمۡ ضَعۡفٗاۚ فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّاْئَةٞ صَابِرَةٞ يَغۡلِبُواْ مِاْئَتَيۡنِۚ وَإِن يَكُن مِّنكُمۡ أَلۡفٞ يَغۡلِبُوٓاْ أَلۡفَيۡنِ بِإِذۡنِ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴾ الأنفال: ٦٦، نذكر أولاً أن ظرف الزمان: «الآن» ، يتعلق في الآية بالتخفيف وليس بعلم الله تعالى ، وتكون عبارة ﴿ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمۡ ضَعۡفٗا ﴾ الأنفال: ٦٦، حالاً ثابتة كما ذهب إليه ابن عاشور ، او إستئنافاً بيانياً ، والمعنى: وقد علم قبل ذلك أن فيكم ضعفاً . فتدبر هنا استعمال ظرف الزمان ﴿ ٱلۡـَٔـٰنَ ﴾ ، فإنه يمثل نقطة التحول من عمل إلى عمل آخر . فكل ضعف يجب أن يُقَوَّم كي يَقِل التكليف بمقداره ما لم تتم تقويته او تعويض ضَعفه بالبدائل . وواضح أن ظرف الزمان ﴿ ٱلۡـَٔـٰنَ ﴾ خاص بتلك المرحلة المحددة في عهد النبوة ، فحكمه الشرعي متعلق بحكم وضعي على الأرض ، فهو لا يشمل الأحوال التي يكون فيها ميزان القوة والضعف خلاف تلك المرحلة . يوضح الأمر أن القوة والضعف قضية نسبية ومتغيرة لأنها تعتمد على متغيرات كثيرة داخلية وخارجية . ويوجب ذلك أموراً مهمة ، **الأمر الأول**: حساب مدى وأقصى ما يمكن لكل طرف أن يفعله ؛ **الأمر الثاني**: فهم التوازن المستقر وطرق تفاعل الأطراف المتنافسة معه ؛ **الأمر الثالث**: رصد أي ميل في التوازن لمعرفة ما هو مجال او نطاق الخيارات الممكنة ، أهو المحافظة على الإستقرار ، أم يحتاج إلى زيادة في قوة العمل ، أم العكس أي إجراءات تخفيف وتراجع مباشرة او غير مباشرة وكبيرة او جزئية ، او أن الحال يقتضي انتظاراً استراتيجياً لأجل التنمية والإعداد؟ وعدم رؤية معطيات التوازن وما يتبعه من عدم او تأخر تشخيص نقطة التحول يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة في العمل السياسي والدفاعي والإقتصادي وغيره ، وقد يؤدي أيضاً إلى استبدال

التراجع بـهزيمة منكرة وتنازلات كبرى . وذلك أن الهزيمة في كثير من الأحيان ليست حدثاً منفرداً ، ولكنها سلسلة من الهزائم والتنازلات ، لأن الخصم لن يتوقف عن الملاحقة وفرض التنازلات . فسواء كان الصراع سياسياً او غيره فإنه يتطلب معرفة جيدة بموازين القوة والضعف عنـد الأطراف الفاعلة كلها ، وكذلك رصد وتشـخيص نقاط التحـول عند كل طرف . ومن الأمور المهمة هنا أن عتبة التحول بين الضعف والقوة او مضاعفة القوة وتحدي الفوارق المادية ، تعتمد على مضامين العقل والعلم وما يُـبنى عليها من عمل ، كما تدل عليه عبارة ﴿ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ ﴾ ، أي بسبب أنهم لا يفقهون ، والفقه هو الفهم وهو العلم الناتج عن تشـغيل أدوات الفهم ، فسـبب الغلبة هو الفقه في عوامل الغلبة وتحويلهـا إلى عمـل ، المعنوية منها والمادية ، فلا شـك أن تحدي الفوارق المادية يقوم على هـذه المضامين.

ومن الخطأ أن يظن بعضهم أن الصبر في الآية محصور بالصبر أثناء المعركة ، بـل هو صبر على إعـداد متطلبات الغلبة والتفوق.

ومن الأمثلة المشـهورة في حالة الحرب ، مضامين قوله تعـــــالى ﴿ وَمَن يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُۥٓ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِئَةٍ فَقَدْ بَآءَ بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأْوَىٰهُ جَهَنَّمُ ۖ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴾ الأنفال: ١٦، فيجب تشخيص التغيرات في ميزان القوة والضعف في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بالثبات او بالتحول إلى فئة (أي الإنسحاب إليها) او التراجع للإعداد . وتدبر قصة غزوة مؤتة وكيف كان مركز المدينة هو ملاذ خالد بن الوليد في عملية الإنسحاب بالجيش ، وسيأتي الحديث فيها إن شاء الله تعالى.

ويتصل بذلك ما أشرنا إليه في (المنطلق) من: «فن التراجع» ، فمن كان تقديره للمآلات والعواقب جيداً فإنه قد يعرف في ظرف معين أن استمرار التقدم او استمرار درجة الظهور ينتهي بتهلكة متراخية او بمعركة خاسرة ، معنى ذلك أنه وصل إلى نقطة تحول او نقطة حرجة يكون التراجع فيها نُبلاً وحكمة او إعادة ترتيب ، وكذلك يستطيع بتوفيق الله تعالى تحديد مقادير التراجع ، وأما من لا يربط المعطيات بالنتائج المتوقعة أو يتأخر في رؤية نقاط التحول عند الطرفين

في ميزان القوة والضعف ، فإنه لا يفكر بالمصيبة إلا بعـد وقوعهـا ، فلا يتراجـع إلا بعـد هزيمة مرة ودمار واسـع.

ومثل ذلك اجتناب معركة حاسـمة ، أي عظيمة الضرر على الخاسر ، إذا كانت عوامل النصر والمطاولة فيها ليسـت أكيدة . فالقرار السـياسـي في هذا المجال أهم من القرار العسـكري في سـاحة المعـركة . ومثل ذلك اجتناب معـركة غير حاسـمة في وقتها ، ولكن لـها تبعات متسلسلة تنتهي بالتهلكة.

وكل صراع يمكن أن يتطرق إليه الفشـل ، فإن خطة الإنسـحاب يجب أن تكون مدروسـة ومُـعَـدَّة مُسـبقاً ، وهذه قاعدة معروفة في العلوم العسـكرية ، غير أن جوهرها يشـمل الأنواع الأخرى من الصراع . ويعتمد ذلك كله على فهم التوازن والتشخيص المبكر لنقطة التحول.

وربما يرى بعضهم أن تشخيص نقطة التحول تواجهه صعوبات مهمة في رؤية التوازن في وقت محدد ، ولكن يمكن التغلب على هذه الصعوبة بتكرار تقويم جدوى الإستمرار بموقف معين سواء كان موقفاً سياسياً او اقتصادياً او دفاعياً او غيره ، فمن فعل ذلك بإتقان فإن نقطة التحول او علاماتها تظهر من خلال التقويمات واضحة جلية.

الإستضعاف والهجرة

قال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ تَوَفَّىٰهُمُ ٱلْمَلَٰٓئِكَةُ ظَالِمِىٓ أَنفُسِهِمْ قَالُوا۟ فِيمَ كُنتُمْ ۖ قَالُوا۟ كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِى ٱلْأَرْضِ ۚ قَالُوٓا۟ أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةً فَتُهَاجِرُوا۟ فِيهَا ۚ فَأُو۟لَٰٓئِكَ مَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۖ وَسَآءَتْ مَصِيرًا ﴿٩٧﴾ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴿٩٨﴾ فَأُو۟لَٰٓئِكَ عَسَى ٱللَّهُ أَن يَعْفُوَ عَنْهُمْ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ عَفُوًّا غَفُورًا ﴿٩٩﴾ ۞ وَمَن يُهَاجِرْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يَجِدْ فِى ٱلْأَرْضِ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۚ وَمَن يَخْرُجْ مِنۢ بَيْتِهِۦ مُهَاجِرًا إِلَى ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ ثُمَّ يُدْرِكْهُ ٱلْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُۥ عَلَى

ٱللَّهِۚ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿١٠٠﴾ ﴾ النساء: ٩٧ – ١٠٠. في الآية الكريمة فوائد كبيرة في إدارة الضعف ، منها:

الفائدة الأولى: معاني المفردات ، قوله تعالى ﴿ تَوَفَّىٰهُمُ ﴾ يمكن أن يكون أصله: تتوفاهم وهو فعل مضارع حذفت منه إحدى التائين للتخفيف ، ويمكن ان يكون ماضياً أصله توفتهم ، فحذفت تاء التأنيث لأن تأنيث الملائكة مجازي . ومعنى التوفي هو قبض الروح . وقوله تعالى ﴿ ظَالِمِيٓ ﴾ ، حال منصوبة من ضمير المفعول في توفاهم . وقوله تعالى ﴿ فِيمَ كُنتُمۡ ﴾ ، إستفهام للتوبيخ ، ومثله ﴿ أَلَمۡ تَكُنۡ ﴾ . وقوله تعالى ﴿ مُسۡتَضۡعَفِينَ ﴾ ، أي مقهورين ، استضعفنا الأقوياء . وقوله تعالى ﴿ فَتُهَاجِرُواْ فِيهَا ﴾ ، لم يقل الله تعالى : فتسافروا او تضربوا فيها ، وإنما استعمل الله تعالى لفظ الهجرة وهو ضد الوصل ويدل على القطيعة ، والتهاجر التقاطع ، فالهجرة أخص من الترك ، فاذا قلت: تركت فلانا فيحتمل أنك تركته لضيق الوقت او المكان ، على أن ترجع إليه بعد قليل ، وأما اذا قلت: هجرت فلانا ، فقد قاطعته وهو أشد بكثير من مطلق الترك . وقوله تعالى ﴿ حِيلَةً ﴾ ، نكرة عامة ، تقع على كل أسباب ووسائل التخلص والنجاة . وقوله تعالى ﴿ مُرَٰغَمًا ﴾ ، الرغم: الذل والهوان ، وأرغمته أي حملته على ما يكره ، وراغم فلان قومه إذا نابذهم وخرج عليهم ، والمراغم في الآية هو في المشهور الموضع الذي يراغم منه الذين تسببوا في هجرته ، فهو اسم مكان مثل مجلس ، او هو مصدر ميمي يجسد عملية التراغم مثل: معتقد ومنقلب ، وكونه مصدراً ميميا أقرب إلى السياق ومعانيه كما سيتضح بعد قليل إن شاء الله تعالى . وبعد هذه المقدمة نأتي الى بعض الاحكام العملية.

الفائدة الثانية: قوله تعالى ﴿ ظَالِمِيٓ أَنفُسِهِمۡ ﴾ ، ظاهره يشمل من ظلم نفسه بفسق او بكفر وردة ، ولا يجوز تخصيصه إلا بدليل ، وهذا ما لم نجده ، وأما روايات أسباب النزول ونحوها فبعضها فيمن أسلم ولم يهاجر وبعضها فيمن ارتد بسبب مجاورته للكافرين ، فهذه كلها أمثلة تطبيقية تُعَدُّ بعض ما تتضمنه الآية ، ولا تصلح للتخصيص . وهذه العبارة وما بعدها من

استحقاقهم النار يقطع أنهم بسبب استضعافهم المزعوم وقعوا في كبائر من الذنوب ، وسيد الذنوب في هذا المجال هو أن يصير الإنسان شريكاً للظالمين عن علم وإرادة ، أي شريكاً لهم في ظلمهم ، ويشمل ذلك إرتكابهم محرمات ساقهم اليها الطغاة ، وهي في الغالب فواحش سياسية او إدارية او تشريعية كتأييد الباطل وإبعاد الصالحين عن مراكز النفوذ واحتكار السلطة وانتهاك حقوق الإنسان وتقنين الأنظمة الفاسدة وما أشبه ذلك . ويأتي بعد ذلك السلبية وترك محاولات الإصلاح في المجال السياسي والإداري ، وكذلك إستمراء الوضع الفاسد والإستسلام لجريانه على النفس والأهل وسائر الناس ، ومن غير اختبار الإستطاعة على التحرك للإصلاح.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى ﴿ أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةً ﴾ ، إستفهام توبيخ ، فلو كان الإستضعاف الذي زعموه حقيقيا لكانوا معذورين في بعض ظلم النفس على أقل تقدير ، ولكنها الإستكانة وإستمراء الوضع الفاسد والإستسلام له واختيار الشراكة فيه ، مما رجح عندهم المحافظة على المنافع المادية والترحيب بمجاورة الظالمين والإبتعاد عن تبعات النصيحة والإصلاح ، فأصابهم نصيب من قوله تعالى ﴿ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴾ المدثر: ٤٥ ، أي كنا نجري مع التيار . يؤيد ذلك أن هؤلاء استحقوا النار ، وأما المستضعفون حقاً فقد استثناهم الله تعالى في الآية التي بعدها . وتنبه العبارة إلى وجوب الخروج من الطريق المسدود إذا كان البقاء فيه يؤدي إلى الإنحراف.

الفائدة الرابعة: حكم مراغمة العدو ، قوله تعالى ﴿ فَتُهَاجِرُواْ فِيهَا ﴾ ، ذكرنا الفرق بين الهجرة ومطلق الترك فان الهجرة تتضمن العزم على المقاطعة وتَحمُّل مغادرة الروابط الشخصية الكثيرة والتحول إلى مكان يسلم فيها المؤمن من آثام ذلك المكان ، والقضية ليست مجرد سلامة من الأذى . فانظر أيضاً إلى قوله تعالى بعد ذلك ﴿ وَمَن يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يَجِدْ فِي ٱلْأَرْضِ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً .... ﴾ ، فإن ذلك كله ينبه إلى أهمية مدافعة الظالمين من بعيد ، وأن يكون ذلك في صلب اهتمام المسلم المهاجر فلا يغيب عن باله كما يفهم ذلك من لفظ ﴿ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا ﴾ ، أي مواضع

ومجالات كثيرة يراغم بها الظالمين الذين هاجر بسببهم وينابذهم ، وأصله الرَّغْمُ وهو فعلُ الشيء على ذل وكُرْهٍ ، وتَـرَغَّمْت فلاناً: فَعَلْت شَيْئاً على رَغمِه ، ورَغَمَ فلانٌ: إذا لم يَقْدِرْ على الانْتِصاف ، كذا في (المحيط لإبن عباد) . ويُقال: خرج مراغِماً لأهله أي مغايظاً لهم ، وراغم غيرَه إذا غالبه وعاداه ، وعلى ذلك معنى: مراغمة الإعداء . ورَغِمَ أنفُ فلان: دُعاء بالذلّ او القهر ، فهو من الرَّغام وهو التراب (أي صار أنفه في التراب) او من القهر كما يُقال: أرغم عـدوه أي قهره وأخضعه . وأما بناء عبـارة ﴿ مُرَٰغَمًا ﴾ على وزن مبارَك فهو في الأصل بناء اسم المفعول مثل مُقابَل ومُعارَض ومُراسَل ، وقد ذهب الفراء والطبري إلى أنه مصدر ، أي مصدر راغَمَ مُرَاغَمَةً ومُرَاغَما بحذف التاء ، وذهب النحاس والقرطبي والآلوسي وابن عاشور إلى أنه اسم مكان . وسياق الترغيب والمدح مع الوصف بالكثير يسـاعد هؤلاء الأئمة على حمله على معنى المصدر او اسـم المصدر او المكان المعنوي ، أي يجد مُتَحَرَّكاً كثيراً يراغَم العدوُ منه ، والمتحرَّك هي عبارة الراغب في تفسـيره في المكتبة الشاملة . فهـذه الآيـة الكريمـة أصل في المقاومة من بعيـد . ولذلك أثنى الله تعـالى على من يجاهد بعـد أن يـهاجر بسـبب الفتنة ، كما في قـوله تعــالى ﴿ ثُمَّ إِنَّ رَبَّكَ لِلَّذِينَ هَاجَرُواْ مِنۢ بَعۡدِ مَا فُتِنُواْ ثُمَّ جَٰهَدُواْ وَصَبَرُوٓاْ إِنَّ رَبَّكَ مِنۢ بَعۡدِهَا لَغَفُورٞ رَّحِيمٞ ﴾ النحل: ١١٠.

الفائدة الخامسة: عودة الى قوله تعالى﴿ قَالُوٓاْ أَلَمۡ تَكُنۡ أَرۡضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةٗ فَتُهَاجِرُواْ فِيهَا ﴾ ، فتدبر أن هذا الجواب إنما هو في حق من ظلم نفسه بمزعمة الإستضعاف ، وأما من فر من ظلم النفس بالصبر والصمود والمقاومة فله حكم آخر . وخلاصة الأمر أنه يقال لكل من تعرض لتلك الفتنة: إما أن تقاوم او تهاجر او على أقل تقدير تعتزل المشاركة في الظلم والفساد ، ولا ضير أن تكون المقاومة سلمية متدرجة . بل إن صح العزم على الصبر والمقاومة فإن القواعد الفقهية تجعل الفاصل بين ظلم النفس وتحصينها بالمقاومة أمراً نسبياً تحكمه قوانين تزاحم الأحكام (أي فقه الموازنات والأولويات) وقوانين الإضطرار والتقية وشبه ذلك من الأحكام المتعلقة بالمدافعة والصراع . ومن القواعد الكبيرة أن المسلمين جسد واحد يتداعى بعضه لبعض وهم يد واحدة

على من سواهم ويسعى بذمتهم ادناهم ، ولذلك فإن تلك الفتن إذا أصابت طائفة من المسـلمين في مكان معين وإن كان فرداً ، فإن قاعدة: إما أن تقاوم او تهاجر او تعتزل تشمل المسلمين كلهم في ذلك المكان ، ولا يصح أن يقال لمن لم يتعرض شخصياً للفتنة: لم تقاوم وأنت سالم؟

الفائدة السادسة: معنى المقاومة السلمية ، وبعض خبراء السياسة يفضل عبارة: التحدي السياسي وما كان في معناه ، غير أن الفاظ المقاومة والتحدي ونحوهما تنفي السلبية والإنزواء ، وتشمل كل الوسائل العملية الممكنة في التحدي ، وليس القولية فقط ، ولكنه عمل بلا قتال ، حيث يكون التركيز على مقاومة التأثير بدلاً من تهديد الذات . وهذا التحدي غير القتالي قد يقابله الطغاة بأنواع من الإنتهاكات والمظالم ، ولكنه ثمن المعالي والمكارم . وربما يحتج المسرفون في منع المقاومة بالعمل السلمي بحديث « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه ..» ، وهو حديث صحيح مشهور . غير أن هذا الاحتجاج سببه الخطأ الشائع في تفسير عبارة « بيده » بمعنى استعمال العنف او السلاح ، وعلى هذا التفسير فإن من لم يستطع التغيير بالعنف فانه ينتقل إلى التغيير باللسان فقط دون العمل . والصحيح أن معنى « بيده » أي بعمله سواء كان عنيفاً او غير عنيف ، وهذا استعمال صحيح شائع ، نحو قوله تعالى ﴿ وَلَا تُلْقُواْ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ ﴾ البقرة: ١٩٥ ، أي بعملكم ، وقوله تعالى ﴿ ظَهَرَ ٱلْفَسَادُ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي ٱلنَّاسِ ﴾ الروم: ٤١ ، أي بما كسبوا باعمالهم ، وقوله تعالى ﴿ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ الحشر: ٢ ، أي يخربون بيوتهم بسوء اعمالهم وبعمل المؤمنين . معنى ذلك ضرورة الإجتهاد في اكتساب المهارات العملية للمقاومة غير القتالية . ومعلوم أن الوسائل التنفيذية تؤخذ من كل مكان بشرط أن لا يقوم سـبب شـرعي يمنع وسـيلة معينة لكونـها محرمة بذاتـها او تخوفاً من آثارها المحتملة . ولا يشك مطلع أن الدول الغربية قد تفوقت جداً فـي معرفة وإختبار الوسـائل التنفيذية ، ومن كتبهم المشهورة في هذا المجال كتاب (المقاومة اللاعنفية) للكاتب الأميركي جين شـارب ، وفيه فوائد تنفيذية كثيرة.

الفائدة السابعة: قوله تعالى ﴿ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴾ ، فهؤلاء مستضعفون حقاً لأن الله تعالى هو الذي وصفهم بذلك ، فهم محاصرون من كل جهة يفكرون بها ، فلا قدرة لهم على الهجرة ولا المقاومة الإيجابية او التحدي ، فمثل هؤلاء تُطلب منهم المقاومة السلبية أي ما يصون دينهم من اعتزال الوضع القائم مع عدم إظهار التحدي ، وقد يحتاجون قدراً من التقية . فإن خيارات مثل هذا الإستضعاف هي المحافظة على النفس والحرمات واجتناب المهالك والبحث عن وسائل الخلاص من المأزق . والإستثناء هنا منقطع من حكم الهجرة وما يترتب على تركها ، ولكن ينبغي لهم الإبتعاد عن الآثام التي تقترن بالبقاء في حال الإستضعاف . ولعله بسبب ما يحتمل أن يقعوا فيه قال تعالى فيهم ﴿ فَأُوْلَٰٓئِكَ عَسَى ٱللَّهُ أَن يَعْفُوَ عَنْهُمْۚ وَكَانَ ٱللَّهُ عَفُوًّا غَفُورًا ﴾ ، فان معنى «عسى» ، هو الطمع والرجاء من المذكورين وليس القطع ، وذلك لأن الإنسان بسبب إنقباضه من الهجرة ومن المقاومة قد يتصرف كمستضعف وهو ليس كذلك.

الفائدة الثامنة: من أنواع الهجرة: هجرة إلى بلاد الأمن وهجرة إلى شعب مسلم وهجرة إلى دولة الإسلام.

فأما الهجرة من بلاد الخوف إلى بلاد الأمن فكهجرتي الحبشة ، وكذلك ابتداء الهجرة إلى المدينة ، وهذه قد تكون رخصة وقد تكون واجبة وذلك بحسب الأذى الذي يفر منه المسلم ، والآية التي سبق تفسيرها تتناول الأحوال التي تجب فيها الهجرة إلا بالإستثناء المذكور . وكان تصرف الصحابة في الحبشة تصرف الضيوف الكرام في نزولهم بلاد من يستضيفهم ، وينبغي أن يكون كذلك حال كل من ينزل ضيفاً او مستأمناً . ومعلوم أن بلاد الحبشة لم تكن حينذاك في حرب مع الإسلام والمسلمين ، وهذه قضية مؤثرة في حكم الإستيطان في بلاد غير المسلمين . وقد يسأل الناس عن الحقوق الإنسانية الأساسية التي تُعَدُّ غاية او قيمة عليا ، فمن فقدها فهو من المستضعفين؟ ويتضح الجواب بملاحظة الفروق بين مكة قبل الهجرة والحبشة في عهد

النجاشي ، فقد كانت مكة حينذاك أرض استضعاف وكانت الحبشـة ليسـت كذلك ، بل كانت بلاد أمن.

ويظهر أن الوصف المؤثر في تصنيف بلد أنه بلد أمْن ، هو أن المسلم آمن في إظهار إسلامه في شؤونه الفردية او الخاصة فلا يُضطهد بسبب ذلك ، وأما العلاقة مع الآخرين وما تخضع له من أنظمة وقوانين وضعتها قيادات ذلك البلد ، فهو في حكم المضطر إلى التعامل معها مع رعاية ضوابط الضرورات ، وهكذا كان حال بلاد الحبشة حينذاك ، وهو حال المسلمين في كل بلد يُـرَخَّص للمسلم أن يقيم فيه إذا كانت السلطة السياسية والقانونية على البلد ليست للإسلام . وسنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى أن بعض خيار الصحابة من مهاجري الحبشة استمروا مقيمين فيها سنوات بعد قيام دولة الإسلام في المدينة ، ثم هاجروا إلى المدينة طوعاً وقت فتح خيبر في السنة السابعة ، فلم ينكر النبي ﷺ عليهم ، بل أعطاهم من غنائم خيبر وأثنى عليهم . ولا ينقض كونها دار أمْن أن يتعرض المسلم فيها إلى بعض الأذى والمشاكل ، فقد وصفت أَسْمَاءُ بِنْتُ عُمَيْسٍ رضي الله عنها حالهم في الحبشة بقولها: «وَنَحْنُ كُنَّا نُؤْذَى وَنُخَافُ» رواه البخاري ومسلم وأبو يعلى والنسائي في الكبرى في سياق قصة هجرتهم وعودتهم . واليوم يهاجر كثير من المسلمين من بلاد المسلمين إلى دول أهل الكتاب ، لأنها بلاد أمن قياساً إلى الأذى الشديد الذي تعرضوا إليه في بلادهم . ولكن لاريب أيضا أن الكثير من هؤلاء يهاجرون لمجرد الترفه والتوسع في المعيشة ، وكأنهم بلا قضية في بلادهم . وأما مكة حينذاك فكثير من المسلمين كانوا غير آمنين في إظهار إسلامهم وتعرضوا لأنواع شديدة من القهر والإضطهاد ، وكان تصنيفها أنها أرض استضعاف لأنها أوجبت الهجرة وجعلت للهجرة حكم الإخـراج القسـري ، كما ينبه إليه نحـو قوله تعـــالى ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهْرِ ٱلْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفْرٌۢ بِهِۦ وَٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِۦ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ ٱللَّهِ ﴾ البقرة: ٢١٧. وهنا أيضاً فإن التقليل الطفيف في مخاطر إظهار الإسلام لا يغير الحكم الإجمالي لكون مكة حينذاك أرض استضعاف ، من ذلك حديث عَبْدِ اللّـهِ رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُ (هو ابن مسعود) قَالَ: «وَاللَّـهِ مَا اسْتَطَعْنَا أَنْ نُصَلِّيَ عِنْدَ

الْكَعْبَةِ ظَاهِرِينَ حَتَّى أَسْلَمَ عُمَرُ » رواه الحاكم وصححه ووافقه الذهبي . وعَنْ عَبْدِ اللّـهِ ابْنِ مَسْعُودٍ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: «مَا زِلْنَا أَعِزَّةً مُنْذُ أَسْلَمَ عُمَرُ» رواه البخاري وغيره.

وأما الهجرة إلى شعب مسلم ، له حكومة ربما تطبق بعض أحكام الإسلام ، فكما نراه اليوم من بعض المسلمين الذين هاجروا أولاً إلى اوروبا ، ثم تحولوا للعمل في بلاد المسلمين وإن لم يكونوا أصلا من أهل تلك البلاد ، وكذلك بعض الإسلاميين الذين لاحقتهم حكومات أوطانهم ، فقبلتهم حكومات دول مسلمة أخرى . فهذه الهجرة الثانية تتحكم فيها عوامل كثيرة وأنظمة حكومات تلك الشعوب وأوضاعها السياسية والإقتصادية ، وقد لا تتيسر مثل هـذه الهجـرة لكثير من الراغبين بها.

وأما الهجرة إلى دولة الإسلام فكهجرة المسلمين إلى المدينة في العهد النبوي . وإذا افترضنا قيام دولة إسلامية اليوم ، فإنها قطعا لن تتسع لمئات الملايين من المسلمين في العالم ، ولهذا السبب ونحوه يبقى لعامة المسلمين حكم العيش في بلادهم او الهجرة إلى دار الأمن إن احتاجوا إلى ذلك . يؤكد ذلك أن جماعة من خيار الصحابة ، منهم جعفر بن أبي طالب ، مكثوا في دار الأمن الحبشة بعد قيام دولة الإسـلام في المدينة ، ولم يهاجروا إلى المدينة إلا في أوائل السـنة السـابعة من الهجرة ولم يعنفهم النبي ﷺ ، بل فرح بهم وأثنى عليهم وقسم لهم من فتح خيبر ولم يشهدوه ، ومما قاله لهم « ولكم أنتم أهل السفينة هجرتان » ، وقصة هؤلاء الصحابة صحيحة مشهورة ، رواها البخاري وغيره . ومهما يكن من أمر فإن روح الصراع ومراغمة العدو البعيد الذي تسبب في التهجير يجب أن تبقى حاضرة في قلب المسـلم وهو في بلاد المهجـر أو بلاد الأمن ، كمـا بيناه في تفسـير عبـارة ﴿ يَجِدۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُرَٰغَمٗا كَثِيرٗا ﴾ ، وكما تدل عليه أدلة أخرى.

<u>**الفائدة التاسعة**</u>: ومن الأحاديث المهمة في هذا المجال ، حديث جرير بن عبد الله: أَنَّ رَسُولَ اللهَّ صَلَّى اللهُّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ سَرِيَّةً إِلَى خَثْعَمَ فَاعْتَصَمَ نَاسٌ بِالسُّجُودِ فَأَسْرَعَ فِيهِمْ الْقَتْلَ ، فَبَلَغَ ذَلِكَ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُّ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، فَأَمَرَ لَهُمْ بِنِصْفِ الْعَقْلِ وَقَالَ « أَنَا بَرِيءٌ مِنْ كُلِّ مُسْلِمٍ يُقِيمُ بَيْنَ

أَظْهُرِ الْمُشْرِكِينَ ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللهَّ وَلِمَ ؟ قَالَ: لَا تَتَرَاءَى نَارَاهُمَا » رَوَاهُ أَبُو دَاوُد وَالتِّرْمِذِيُّ . واسناده صحيح متصل بمشاهير الثقات ، وقد صحح إسناده ابن حجر في بلوغ المرام والألباني في الإرواء وأحتج به ابن حزم وهو لا يحتج الا بالصحيح . ورواه بعضهم مرسلا ، غير أن الرواية المتصلة زيادة من ثقة وقواعد الأصول توجب قبولها . ومعنى « لا تتراءى » ، أي لا تتقابل ، ويتضمن ذلك أنها لا تتقارب ، ومنه قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا تَرَآءَا ٱلْجَمْعَانِ ﴾ الشعراء: ٦١. ومعنى كلمة « ناراهما » أي علاماتها ، فالنار هي السمة والعلامة ومنها: نار الإبل ، ويرجع إلى هذا المعنى قولهم: منار الارض ومنار الإسلام . المهم أن علامات المؤمن وعلامات المشرك لا تتقابل ، فان ما يراه المشرك حرية إجتماعية وسياسة خارجية ذكية ، يراه المسلم رذيلة وظلماً شديداً ، وهكذا في أمور كثيرة . وفي تفسير الحديث مذهبان ، **المذهب الأول**: هو قول من يفهم من الحديث التحريم المطلق لإقامة المسلم في بلاد المشركين بحجة أن البراءة هنا مسندة في الظاهر إلى المسلم نفسه وليس إلى صنيعه ، وكأن المسلم بجملته قد تلبس بأمر كبير ، فلا رخصة بخلاف ذلك إلا بشروط الإضطرار . وصحيح من قصة الحديث أنه في سياق الكلام عن قوم بينهم وبين المسلمين حرب قتالية ، غير أن حجة أصحاب هذا المذهب هو أن ظاهر الحديث العموم في المشركين ، لأن الأصل في تفسير النصوص هو الإحتجاج بعموم اللفظ وعدم تخصيصه بالسبب ، فلو أراد النبي ﷺ الخصوص لقال: بين أظهر المحاربين . ويضيف أصحاب هذا المذهب إلى ذلك أن علة الحكم عامة ، وهي قوله ﷺ « لَا تَتَرَاءَى نَارَاهُمَا » ، كما أن التعبير في الحديث بالبراءة يأبى صرفه من التحريم إلى الكراهة التنزيهية ، خاصة مع وجود سبب الحكم ، أي العلة المذكورة . وعلى هذا المذهب ، فإن ظاهر الحديث هو المنع من إقامة او استيطان المؤمن في ديار المشركين إلا ما استثناه الدليل ، مثل الإقامة المؤقتة في بلاد المشركين (إذا كانت العلاقات سلمية) لغرض التجارة او طلب العلم او العلاج الطبي او العمل الدبلوماسي او الفرار من الظلم والتهديد ونحوه . هذا ما يقتضيه الرأي المشهور في تفسير الحديث . **المذهب الثاني**: هو حمل البراءة على بعض متعلقات المسلم وليس المسلم نفسه كما هو ظاهر السياق ، أي البراءة من

الإلتزامات السياسية تجاههم كحمايتهم ، على نحو قوله تعـــالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَلَمۡ يُهَاجِرُواْ مَا لَكُم مِّن وَلَٰيَتِهِم مِّن شَيۡءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُواْ ﴾ الأنفال: ٧٢، ويقتضي ذلك حمل كلمة « لا تتراءى » على معنى: لا تظهر للطرف المقابل ، أي يتعذر تمييزها لضمان سلامتهم ، من قولهم: تراءى الشَّيءُ إذا ظهَر ، وعليه قول الأزهري: كَانَتِ العَرب تَزْعُم أَنَّ الغُول فِي الفَلاة تَتَرَاءَى لِلنَّاسِ فتَتَغَوَّلُ تَغَوُّلًا: أَيْ تَتَلَوّن تلَوُّنا فِي صُوَر شَتَّى .اهـ من (التهذيب) . وفي هـذا التأويل خروج عن الظاهر في إسـناد البراءة إلى المسـلم نفسـه . والأصل هو حمل العبارة الشرعية على ظاهرها إذا بحثنا فلم نجد قرينة تصلح لصرف العبارة عن ظاهرها . غير أن قصة جعفر واصحابه من مهاجري الحبشة رضي الله عنهم تُـعَـدُّ قرينة قوية تسمح ببعض التوسع في أعذار الإقامة في بلاد المشركين التي ليس فيها اضطهاد على العقيدة ، لأن بعضهم أقام في الحبشة سنوات بعد قيام دولة الإسلام في المدينة ، ثم هاجروا إلى المدينة طوعاً وقت فتح خيبر في السـنة السـابعة ، فلم ينكر النبي ﷺ عليهم ، بل أعطاهم من غنائم خيبر وأثنى عليهم بقوله عليه الصلاة والسلام « لَكُمْ أَنْتُمْ يَا أَهْلَ السَّفِينَةِ هِجْرَتَانِ » رواه البخاري . وعلى قول أهل السيرة فقد كان جميع من لحق بأرض الحبشة من المسلمين ثلاثة وثمانين رجلاً او نحو ذلك وأقل من عشرين امرأة ، سوى أولادهم الذين خرجوا معهم صغاراً او وُلِدوا بالحبشة . وكان أول خروجهم إليها بتوصية مـن رسول الله ﷺ حين اشتد البـلاء عليهم . وبعد الهجرة النبوية إلى المدينة عاد من مهاجري الحبشة ثلاثة وثلاثون رجلاً ومن النساء ثمان ، وشهد بعضهم بدراً ، ثم عادوا تباعاً حتى عاد جعفر وأصحابه في السنة السابعة من الهجرة. ويُروى أن النبي ﷺ كتب إلى النجاشي في السنة السابعة للهجرة أن يبعث إليه من بقي عنده من أصحابه ويحملهم ففعل.

ولكن تدبر لو أن أكثر الصحابة المضطهدين في مكة هاجروا إلى الحبشة وأقاموا فيها ، فمن يشد عضد رسول الله ﷺ فـي قضيته وسعيه لإقامة دين الله تعالى؟ فكما لا يصح التشدد في هذا الحكم فكذلك لا يصح فتح الأعذار بلا ضابط.

وتدبر حديث أَبِي مُوسَى الأشعري ، قَالَ: بَلَغَنَا مَخْرَجُ رَسُولِ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَنَحْنُ بِالْيَمَنِ ، فَخَرَجْنَا مُهَاجِرِينَ إِلَيْهِ ، أَنَا وَأَخَوَانِ لِي ، أَنَا أَصْغَرُهُمَا ، - إِمَّا قَالَ بِضْعًا وَإِمَّا قَالَ: ثَلَاثَةً وَخَمْسِينَ أَوِ اثْنَيْنِ وَخَمْسِينَ رَجُلًا مِنْ قَوْمِي - قَالَ فَرَكِبْنَا سَفِينَةً ، فَأَلْقَتْنَا سَفِينَتُنَا إِلَى النَّجَاشِيِّ بِالْحَبَشَةِ ، فَوَافَقْنَا جَعْفَرَ بْنَ أَبِي طَالِبٍ وَأَصْحَابَهُ عِنْدَهُ ، فَقَالَ جَعْفَرٌ: «إِنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَنَا هَاهُنَا ، وَأَمَرَنَا بِالْإِقَامَةِ فَأَقِيمُوا مَعَنَا» ، فَأَقَمْنَا مَعَهُ حَتَّى قَدِمْنَا جَمِيعًا ، قَالَ: فَوَافَقْنَا رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حِينَ افْتَتَحَ خَيْبَرَ ، فَأَسْهَمَ لَنَا أَوْ قَالَ أَعْطَانَا مِنْهَا . رواه مسلم والبخاري وأبو يعلى ، واللفظ لمسلم . وتدبر عبارة «إِنَّ رَسُولَ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَنَا هَاهُنَا ، وَأَمَرَنَا بِالْإِقَامَةِ فَأَقِيمُوا مَعَنَا» ، فإن أمر النبي ﷺ واجب الإتباع ، فلو كان الأمر عاماً في الصحابة لهاجروا كلهم إلى الحبشة . معنى ذلك أن الهجرة إلى الحبشة كانت بإذن خاص من النبي ﷺ لأفراد او لمجموعات صغيرة معينة ، والله تعالى أعلم.

وفي جميع الأحوال ، فإن على كل مؤمن أن يكون مرابطاً على قضية من قضايا الخير وخدمة الدين . فإن استطاع المؤمن أن يرابط في مرضات الله تعالى على عمل من أعمال الخير ، فأينما يعمل فهو متجه إلى إله تعالى ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ وَلِلَّهِ ٱلْمَشْرِقُ وَٱلْمَغْرِبُ ۚ فَأَيْنَمَا تُوَلُّوا۟ فَثَمَّ وَجْهُ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ البقرة: ١١٥، فتدبر هذه الآية الكريمة مع قوله تعالى ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا۟ يَأْتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًا ﴾ البقرة: ١٤٨.

ويؤيد ذلك حديث أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ ﷺ ، أَنَّ أَعْرَابِيًّا سَأَلَ رَسُولَ اللّه ﷺ عَنِ الهِجْرَةِ ، فَقَالَ « وَيْحَكَ ، إِنَّ شَأْنَهَا شَدِيدٌ ، فَهَلْ لَكَ مِنْ إِبِلٍ تُؤَدِّي صَدَقَتَها؟ »، قَالَ: نَعمْ، قَالَ « فَاعْمَلْ مِنْ وَرَاءِ البِحَارِ ، فَإِنَّ اللّهَ لَنْ يَتِرَكَ مِنْ عَمَلِكَ شَيْئًا » رواه البخاري ومسلم وأحمد وغيرهم ، قال بدر الدين العيني: فاعمل من وَرَاء الْبحار ، مَعْنَاهُ إِذا كنت تُؤَدِّي فرض الله عَلَيْك فِي نَفسك وَمَالك فَلَا تبال أَن تقيم فِي بَيْتك وَإِن كَانَت دَارك من وَرَاء الْبحار وَلَا تهَاجر فَإِن الْهِجْرَة من جَزِيرَة الْعَرَب وَمن كَانَت دَاره من وَرَاء الْبحار لن يصل إِلَيْهَا ، وَقيل المُرَاد من الْبحار الْبِلَاد .اهـ من (عمدة القاري) ، وكأن هذا الحديث كان بعد فتح مكة ، وتدبر أيضاً عبارة « وَيْحَكَ ، إِنَّ

شَـأْنَهَا شَـدِيدٌ »، فإن الهجرة في سبيل الله تعالى من أعظم الأعمال حين يقع الداعي لها ، ولكنها ليست لكل فرد ، وربما يكون لطبيعة الإنسان وشاكلته وأحواله نصيب مهم في هذا القرار ، وعلى أي حال فإن هذا الحديث يُـفَسَّـر بما يتوافق مع آيات النساء والأحاديث الصحيحة . وقد سـبق في (المنطلق) وفي أوائل هـذه الدراسـة أن حكم المرابطة عام في أعمال الخير ، وليس خـاصاً بالجيوش . وقد تستطيع النخبة أن ترابط على الخير حيثما حلت ، غير أن كثيراً من المسلمين لا يحسنون المصابرة والمرابطة ، وقـد يقاربونها إذا كانوا مع غيرهم في بيئة المسـلمين ، ولـكن ينفلت أمرهم إذا ابتعـدوا عنها ، والله تعالى أعلم.

ومما قد يتصل بذلك حديث أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ « مَنِ ادَّعَى إِلَى غَيْرِ أَبِيهِ ، أَوِ انْتَمَى إِلَى غَيْرِ مَوَالِيهِ ، فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ الله الْمُتَتَابِعَةُ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ » رواه أبو داود في كتاب الأدب من سننه وصححه الألباني وغيره من المعاصرين ، ولهذا الحديث أسانيد اخرى عن عدد من الصحابة موزعة في صحيح مسلم ومسند أحمد ومصنف ابن أبي شيبة والترمذي والدارقطني ، وقد حُمل هذا الحديث على عرف زمانهم في انتماء او ولاء من كان عبداً إلى غير من أعتقه ، فهو ملعون ، وهذا جانب من جوانب الولاء. وقد استدل بهذا الحديث طائفة من مشاهير العلماء لقولهم بتحريم التجنس بجنسية بلد غير إسلامي إلا لضرورة منضبطة ، ولعلهم استدلوا بمفهوم الأولى بالحكم . وعلى أي حال فإن المقيم في بلاد المشركين التي ليس فيها اضطهاد على العقيدة ، عليه أن يحافظ على انتمائه للإسـلام والمسـلمين ، ومع المحافظة أيضاً على مسـتلزمات العيش المشـترك في الموطن الذي يسـتقبله.

<u>الفائدة العاشرة</u>: عن ابْنِ عَبَّاسٍ عَنْ النَّبِيِّ – صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ – قَالَ « لَا هِجْرَةَ بَعْدَ الْفَتْحِ ، وَلَكِنْ جِهَادٌ وَنِيَّةٌ ، وَإِذَا اُسْتُنْفِرْتُمْ فَانْفِرُوا » رَوَاهُ البخاري ومسلم وغيرهما . وَعَنْ مُجَاشِعِ بْنِ مَسْعُودٍ أَنَّهُ «جَاءَ بِأَخِيهِ مُجَالِدِ بْنِ مَسْعُودٍ إِلَى النَّبِيِّ – صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ – فَقَالَ: هَذَا مُجَالِدٌ جَاءَ يُبَايِعُك عَلَى الْهِجْرَةِ، فَقَالَ « لَا هِجْرَةَ بَعْدَ فَتْحِ مَكَّةَ ، وَلَكِنْ أُبَايِعُهُ عَلَى الْإِسْلَامِ وَالْإِيمَانِ وَالْجِهَادِ » رواه البخاري و مسـلم . ففي ضوء آيات سـورة النسـاء والحـديث المتقـدم ، يحتمل

تفسير عبارة « لا هجرة بعد الفتح » ، بخصوص الهجرة إلى المدينة بعد فتح مكة ، كما تُشعر بذلك رواية البخاري ومسلم المذكورة هنا او نحو ذلك من التفاسير التي لا تتعارض مع حكم الهجرة إذا قامت أسبابها . وقوله عليه الصلاة والسلام « ولكن جهاد ونية » ، وفي الحديث الآخر « ولكن ابايعه على الاسلام والإيمان والجهاد » ، يؤكد ما سبق ذكره في تفسير قوله تعالى ﴿ مُرَٰغَمٗا كَثِيرٗا ﴾ ، من آية النساء ، بأن روح الصراع ومراغمة الظالم الذي تسبب عمداً في الهجرة يجب أن تبقى حاضرة في قلب المؤمن ، وعلى قدر حضورها يكون العمل . ويتفق ذلك مع ما ذكرناه قبل قليل أن من استطاع أن يرابط في مرضات الله تعالى على عمل من أعمال الخير ، فهو متجه إلى الله تعالى أينما كان ، والهجرة غير لازمة له ، والله تعالى أعلم.

رفع الحرج عن الضعيف

قال تعالى ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ وَلَا عَلَى ٱلۡمَرۡضَىٰ وَلَا عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُواْ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦۚ مَا عَلَى ٱلۡمُحۡسِنِينَ مِن سَبِيلٖۚ وَٱللَّهُ غَفُورٞ رَّحِيمٞ ﴾ التوبة: ٩١. قد تقدم تفسير الآية في مبحث «إدارة النفس والأعضاء» ، وتدبر عبارة ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ... ﴾ ، فإن تطبيقها على الجماعة أعظم من تطبيقها على الفرد ، فعلى المؤسسة او الدولة أن تعرف أنه لا حرج عليها فيما لا تقوى عليه فلا يصح أن تقتحمه ، ولكن تعمل على تنمية الوسع وتطوير القُدُرات . والمشكلة أن العمل المؤسسي قد يثير وَهْم القوة ومفاهيم الخداع ، خلافاً لعمل الفرد . ولذلك تحتاج كل مؤسسة إلى بناء مهارة عالية في التوازن بين الأهداف القريبة والقُدُرات.

ومن هذا المعنى قوله تعالى ﴿ وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوۡمِهِۦ غَضۡبَٰنَ أَسِفٗا قَالَ بِئۡسَمَا خَلَفۡتُمُونِي مِنۢ بَعۡدِيٓۖ أَعَجِلۡتُمۡ أَمۡرَ رَبِّكُمۡۖ وَأَلۡقَى ٱلۡأَلۡوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأۡسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيۡهِۚ قَالَ ٱبۡنَ أُمَّ إِنَّ ٱلۡقَوۡمَ ٱسۡتَضۡعَفُونِي وَكَادُواْ يَقۡتُلُونَنِي فَلَا تُشۡمِتۡ بِيَ ٱلۡأَعۡدَآءَ وَلَا تَجۡعَلۡنِي مَعَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٥٠، فتدبر عبارة ﴿ إِنَّ ٱلۡقَوۡمَ ٱسۡتَضۡعَفُونِي وَكَادُواْ يَقۡتُلُونَنِي ﴾ ، فإن «كاد» تُستعمل

لمقاربة حصول الفعل ولكن من غير حصوله ، وهي مقاربة مبهمة تشمل أسباب وقوع الفعل ، فيحتمل أن المعنى: كادوا يأمرون او يقررون قتلي . وهذا أمر مهم في حكم الإستضعاف والإضطرار . ومما يدل على نوع من الإبهام او مطلق المقاربة في معنى «كاد» ، نحو قوله تعالى ﴿ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴾ الإسراء: ٧٤ ، علماً أن حصول التثبيت منع من حصول مقاربة الركون ، كما هو واضح من جواب الشرط ، فإن «لَوْلاَ» تفيد انتفاء الشيء لثبوت غيره . وقال تعالى ﴿ وَإِذَا تُتْلَىٰ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتُنَا بَيِّنَٰتٍ تَعْرِفُ فِى وُجُوهِ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ ٱلْمُنكَرَ ۖ يَكَادُونَ يَسْطُونَ بِٱلَّذِينَ يَتْلُونَ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِنَا ﴾ الحج: ٧٢ ، وفي شواهد العربية: كاد النَّعامُ يَطير.

ومنه قوله تعالى ﴿ وَٱذْكُرُوٓا۟ إِذْ أَنتُمْ قَلِيلٌ مُّسْتَضْعَفُونَ فِى ٱلْأَرْضِ تَخَافُونَ أَن يَتَخَطَّفَكُمُ ٱلنَّاسُ فَـَٔاوَىٰكُمْ وَأَيَّدَكُم بِنَصْرِهِۦ وَرَزَقَكُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ الأنفال: ٢٦، فتدبر ثبوت حكم الإستضعاف بزوال الأمن كما يُفهم من عبارة ﴿ تَخَافُونَ أَن يَتَخَطَّفَكُمُ ٱلنَّاسُ ﴾ . وتفاصيل ذلك تابعة لضوابط الإضطرار والتقية ، وقد بيناها في (المنطلق) ، وكذلك ضوابط الإكراه.

حماية الضعفاء

قال تبارك وتعالى ﴿ وَمَا لَكُمْ لَا تُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ ٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَآ أَخْرِجْنَا مِنْ هَٰذِهِ ٱلْقَرْيَةِ ٱلظَّالِمِ أَهْلُهَا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ وَلِيًّا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ نَصِيرًا ﴾ النساء: ٧٥ .

أما في الأوضاع الداخلية ، فإن التعاطف مع الضعيف والمظلوم من صميم أخلاق الإسلام . فإذا كان المستضعف او المظلوم مؤمناً كما يظهر من الآية الكريمة ، فإن نصرته هدف او غاية

قرآنية بذاتـها ، وكذلك الأمر إذا كان المظلوم كافراً ولكن بيننا وبينه عقد إجتماعي ، أي الإلتزامات المتبادلة بحكم المواطنة . وهذا يجرنا إلى أمور مهمة:

الأمر الأول: نصرة الضعفاء والمظلومين داخل بلادنا غاية نبيلة ، وكل مشروع سياسي يقوم على الإسلام يجب أن يتضمن الإنتصاف للمستضعفين والمظلومين في مجالات استضعافهم كالحرية والأمن وكالرواتب والخدمات الصحية والإجتماعية او توفير السكن الملائم او ضمان التعليم وغير ذلك . وقد يقول قائل: إن مشروع تحكيم الشريعة الإسلامية يكفي لأنه يضمن حقوق المواطنين كلها ، والجواب أن ضمان الشريعة للحقوق صحيح ولكن نصرة المستضعفين والمظلومين يستحق التأكيد والتخصيص بالإهتمام كما جاء في القرآن الكريم.

الأمر الثاني: تُسمى مجتمعات الضعفاء والمظلومين بمواضع الحطام الإجتماعي لأن التحريك السياسي يجري او ينتشر فيها بسرعة النار في الهشيم ، وكثير من المظلومين يتمسكون بكل يد تُـمَـدُّ إليهم وإن كانت يد الشيطان . ولذلك يستطيع الخصوم تحريك المظلومين وإدخالهم في الصراع بشعارات معلنة قد تكون مقبولة في الظاهر ولكنها خادمة لأهداف غير معلنة ، وقد تؤدي إلى كثير من الأضرار وإهلاك الحرث والنسل . ولذلك ينبغي التفاعل مع مواضع الحطام والمساهمة بقوة في توعية المظلومين وتحريكهم لنيل حقوقهم على بصيرة وضمن مشروع نظيف . وينبغي أن يُعلم أيضاً أن مواضع الحطام مخترقة في الغالب ، وفيهم من يقبل العروض مقابل الخدمة ، وفيهم كذلك من يقع في الإستدراج والتضليل.

الأمر الثالث: لابـد من الحذر الشـديد من الجري بغفلة وراء التحريك الخبيث لمواضع الحطام ، بل قد يجب العمل على تغيير مسار الحركة وعزلها عن رؤوس التحريك ، وقد يتضمن ذلك مصاعب كبيرة.

وأما في العلاقات الخارجية ، فقد قال تعالى ﴿ وَإِنِ ٱسْتَنصَرُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ فَعَلَيْكُمُ ٱلنَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍۭ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُم مِّيثَٰقٌ ﴾ الأنفال: ٧٢ ، وعدم نصرتهم بسبب الميثاق ليس بمانع من مساعدتهم بالعمل الدبلوماسي والإغاثي وشبهه مما ليس بمعارض للميثاق.

ومن حديث البَرَاءِ بْنِ عَازِبٍ ، قَالَ: أَمَرَنَا رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِسَبْعٍ « بِعِيَادَةِ المَرِيضِ وَاتِّبَاعِ الجَنَائِزِ وَتَشْمِيتِ العَاطِسِ ، وَنَصْرِ الضَّعِيفِ وَعَوْنِ المَظْلُومِ وَإِفْشَاءِ السَّلاَمِ وَإِبْرَارِ المُقْسِمِ .» رواه البخاري في سياق حديث.

استنفار الآخرين واللجوء إلى مساعدتهم

قال تعالى ﴿ ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ ٱلذِّلَّةُ أَيْنَ مَا ثُقِفُوٓا۟ إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ وَبَآءُو بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ ٱلْمَسْكَنَةُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا۟ يَكْفُرُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ وَيَقْتُلُونَ ٱلْأَنۢبِيَآءَ بِغَيْرِ حَقٍّ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا۟ وَّكَانُوا۟ يَعْتَدُونَ ﴾ آل عمران: ١١٢ . من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: الذُّل نوعان ، أحدهما ذُل النفس وهو ضد العِزّ ، فهو ذليل بمعنى خنوع ووضيع ، فهذا ليس من صفات المؤمنين ، ومنه قوله تعالى ﴿ خَٰشِعِينَ مِنَ ٱلذُّلِّ يَنظُرُونَ مِن طَرْفٍ خَفِىٍّ ﴾ الشورى: ٤٥ .

والنوع الآخر هو ذل الحال بمعنى ضعف التصرف والعدة والعدد والوسائل ونحوها ، يُقال: حائط ذليل أي قصير ، ورمح ذليل بمعنى قصير ، وبيت ذليل أي قليل الإرتفاع عن الأرض ، ومنه قوله تعالى ﴿ وَلَقَدْ نَصَرَكُمُ ٱللَّهُ بِبَدْرٍ وَأَنتُمْ أَذِلَّةٌ ﴾ آل عمران: ١٢٣، وهذا النوع من الذل يمكن أن يكون واقع حال بسبب ضعف الموارد ونحوه ، غير أنه واقع حال غير مرغوب فيه ، وقد أوجب الإسلام العمل على تغييره ، كما في أدلة المغالبة وإعداد القوة.

الفائدة الثانية: معنى عبارة ﴿ إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ ﴾ ، أي إلا بسبب من الله تعالى كعقد الذمة الذي يلتزم به المسلمون او بسبب من الناس وهو إقامة روابط مادية يمكن به استنفار بعض الأمم لحمايتهم ، وهذا واقع بني إسرائيل اليوم ، وينبه إليه قوله تعالى ﴿ ثُمَّ رَدَدْنَا لَكُمُ ٱلْكَرَّةَ عَلَيْهِمْ وَأَمْدَدْنَٰكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَجَعَلْنَٰكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا ﴾ الإسراء: ٦، فتدبر أن الله تعالى جعلهم في هذا الوقت أكثر نفيراً (بصيغة فَعيل) ، ولم يجعلهم أكثر نفراً ، فعددهم قليل ولكنهم اليوم قادرون على استنفار أُمم كبيرة ، وذلك أن صيغة فَعيل أكثر ما تُستعمل في الأسماء والصفات مثل صحيح وشحيح ونصير وقضيب . وتأتي صيغة فعيل مصدراً أيضاً في بعض الألفاظ التي تدل حركة مادية مثل وجف وجيفاً ودبَّ دبيباً ، وبعض ما يدل على حركة معنوية مثل «نكير» وبعض مواضع «نذير» ، فقد حملهما ابو حيان وابن عطية وغيرهما على المصدرية بمعنى: الإنذار والإنكار في قوله تعالى ﴿ .... فَسَتَعْلَمُونَ كَيْفَ نَذِيرِ ﴿١٧﴾ وَلَقَدْ كَذَّبَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَكَيْفَ كَانَ نَكِيرِ ﴿١٨﴾ ﴾ الملك: ١٧ – ١٨. وتُستعمل صيغة «فَعِيل» أيضاً بمعنى الفاعل او المفعول . فإن كان النفير هنا اسماً لمن ينفر لنصرتك وتأييدك ، فالمعنى: وجعلناكم أكثر نصيراً (وإن كان من خارج العشيرة) . وإن كان النفير هنا مصدراً فالمعنى: وجعلناكم أكثر استنفاراً واستدعاءً للأعوان.

وواضح أن هذه القدرة على استنفار الآخرين إنما هي حصيلة زمن طويل من بناء المنافع الضاغطة وإبراز عوامل توحيد الوجهة ، فهي ليست مجرد لجوء وطلب حماية . وذلك أن اللجوء بدون عوامل ضاغطة فيه عواقب معروفة ، فإن لجوء الأفراد (الإجارة) قد يمر بسلام إذا كان خالياً من المخاطر ، ويقع ذلك بكثرة . وأما لجوء الجماعات والدول إلى دولة قوية فمن البعيد جداً أن يكون بلا ثمن كبير ، بل قد يكون الثمن أكبر بكثير من عواقب عدم اللجوء ، خاصة إذا تضمنت العملية مخاطرة محتملة او أمكن تحميلها صبغة المخاطرة . وأما طريقة القدماء من العرب في الإجارة بدافع الخُلُق الرفيع والشجاعة وتحمل المخاطر بسببها ، فربما ليس لها وجود كبير اليوم.

الفائـدة الثالثة: معنى الإسـتثناء فـي عبـارة ﴿ إِلَّا بِحَبۡلٖ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبۡلٖ مِّنَ ٱلنَّاسِ ﴾ . في ذلك وجهان:

الوجه الأول: هو استثناء منقطع بمعنى أن الذلة كصفة نفسية مستمرة عليهم حتى في حال تعلقهم بالسببين المذكورين وحصولهم بهما على دعم مادي ودرجة من الظهور ، والتقدير: ضربت عليهم الذلة ولكن بحبل من الله وحبل من الناس يديرون أمورهم ويخفون ذلتهم . وحجة هذا القول استمرار سـياق الذم بعد الإســتثناء ، وضرب المسكنة عليهم وهي أخت الذلة ، وكذلك الإطلاق بدون اسـتثناء في نظير هذه الآية في سـورة البقرة (الآية ٦١) ، وهو اختيار جماعة من المفسرين كالزجاج والفراء والقرطبي وغيرهم.

الوجه الثاني: هو استثاء متصل من حالة عامة ، أي ضربت عليهم الذلة في عامة الأحوال إلا في حال تعلقهم بالسببين المذكورين ، فالذلة مرفوعة بأي منهما ، وهذا اختيار الزمخشري ومن وافقه ، ويُستدل له بأن ظاهر الإستثناء الإتصال ما لم توجب قرينه صرفه إلى الإنقطاع ، ويمكن الإعتراض بأن القرائن في الوجه الأول في غاية القوة . ولكن من تدبر الوجهين المذكورين في معنى الذلة يجد ما يُسوّغ قبول الوجهين في الإستثناء والتعامل معهما وكأنهما قراءتان غير متعارضتين لأن حكم كل قراءة له موضع يناسبه ، فانقطاع الإستثناء محمول على ذلة النفس والمسكنة التي ضُربت عليهم فلا زوال لها . وأما قول الزمخشري بأن الإستثناء متصل ، فمحمول على ذلة الحال أي ضعف الإعداد والتصرف فهو مرفوع بحبل من الله او حبل من الناس ، والله تعالى أعلم.

الفائدة الرابعة: وفي الآية الكريمة ثلاثة أمور في غاية الأهمية من جهة إدارة الأمن الوطني او الإستراتيجي . **الأمر الأول**: أن حالة الذلة تشمل الإفتقار إلى الآخرين لتحقيق الأمن الوطني كما يدل عليه إنقطاع الإستثناء ، ولا شك أن رفض حال الذل يوجب على المؤسسة الدفاعية أن تقيم المشاريع التي تؤدي إلى أعلى درجة من الإستقلال في إنتاج قُدرات تحقيق الأمن الوطني ، وبعبارة أخرى ينبغي بناء قوة ذاتية أي يتم إنتاجها في الوطن . وأما العلاقات الخارجية

والتحالفات ، فهي حاجة لتقليل الخسائر وتبادل المنافع وليست افتقاراً للعيش الآمن . **الأمر الثاني**: تنبه الآية إلى أهمية العلاقات الخارجية والعمليات الدبلوماسية لتبادل المصالح ولتكثير الأصدقاء وتقليل الأعداء وتفكيك تحالفات المعتدي ، وآية الإسراء التي ذكرناها توضح ذلك . **الأمر الثالث**: في حال الضعف الشديد ، ولتخفيف الذلة او الضغوط كما ينبه إليه القول باتصال الإستثناء ، فإن التعلق بحماية جهة خارجية إنما يصح بضوابط الإضطرار ، كأن يكون الخيار بين تحالف الحماية وبين الإنفراد في مواجهة قُوى طامعة ومُدَمِّرة ، ولا شك أن الحكم هنا لفقه الموازنات في الإضطرار إلى تحمل أخف الضررين لدفع ما هو أشد . وهذا في الحقيقة حكم التقية كما في قوله تعالى ﴿ **لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَـٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ** ﴾ آل عمران: ٢٨، ولنا في (المنطلق) تفسير مفصل لآية التقية.

الفائدة الخامسة: يتصل بذلك قوله تعالى ﴿ قَالَ لَوْ أَنَّ لِى بِكُمْ قُوَّةً أَوْ ءَاوِىٓ إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ ﴾ هود: ٨٠ ، المعنى: لو أن لي قوة كافية لدَفْعِكم او أنضوي وألجأ إلى ما يمنعني منكم من عشيرة او أعوان او شبه ذلك من الوسائل ، لدفعتكم او منعتكم . وهذا يؤيد ما نذكره أن خطط المواجهة تُبنى على الحسابات المادية ، وأما التدخلات الربانية فليس للمؤمن أكثر من أن يكون جديراً بها ثم يستثمرها بعد حصولها ، لأنه ينبغي استثمار كل مكسب قبل تعرضه للنقصان او الإستهداف.

وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « يَرْحَمُ الله لُوطًا لَقَدْ كَانَ يَأْوِي إِلَى رُكْنٍ شَدِيدٍ ، وَلَوْ لَبِثْتُ فِي السِّجْنِ مَا لَبِثَ يُوسُفُ ثُمَّ أَتَانِي الدَّاعِي لَأَجَبْتُهُ » رواه البخاري ومسلم وغيرهما ، والمعنى أن لوطاً عليه السلام كان يأوي إلى حماية الله تعالى من اولئك السفلة ، وما أجمل عبارة « يأوي » في هذا المعنى ، يوضحه قوله تعالى ﴿ قَالُوا۟ يَـٰلُوطُ إِنَّا رُسُلُ رَبِّكَ لَن يَصِلُوٓا۟ إِلَيْكَ ۖ فَأَسْرِ بِأَهْلِكَ ﴾ هود: ٨١ ، وقوله تعالى ﴿ وَلَقَدْ رَٰوَدُوهُ عَن ضَيْفِهِۦ

فَطَمَسْنَآ أَعْيُنَهُمْ فَذُوقُواْ عَذَابِي وَنُذُرِ ﴿٣٧﴾ وَلَقَدْ صَبَّحَهُم بُكْرَةً عَذَابٌ مُّسْتَقِرٌّ ﴿٣٨﴾ ﴾ القمر: ٣٧ – ٣٨. وفي تتمة لهذا الحديث أن النبي ﷺ قال « وَمَا بَعَثَ اللهُ مِنْ بَعْدِهِ مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا فِي ثَرْوَةٍ مِنْ قَوْمِهِ » رواه أحمد وابن حبان ، وحسنه شعيب الأنؤوط ومثله الألباني . والقصة بطولها وكيف طمس جبريل او الملَك أعينهم رواها ابن أبي شيبة والحاكم.

الإنتظار الإستراتيجي

قال تعالى ﴿ وَنُرِيدُ أَن نَّمُنَّ عَلَى ٱلَّذِينَ ٱسْتُضْعِفُواْ فِي ٱلْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ ٱلْوَٰرِثِينَ ﴿٥﴾ وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُواْ يَحْذَرُونَ ﴿٦﴾ وَأَوْحَيْنَآ إِلَىٰٓ أُمِّ مُوسَىٰٓ أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي ٱلْيَمِّ وَلَا تَخَافِي وَلَا تَحْزَنِيٓ إِنَّا رَآدُّوهُ إِلَيْكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ ٱلْمُرْسَلِينَ ﴿٧﴾ فَٱلْتَقَطَهُۥٓ ءَالُ فِرْعَوْنَ لِيَكُونَ لَهُمْ عَدُوًّا وَحَزَنًا إِنَّ فِرْعَوْنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا كَانُواْ خَٰطِـِٔينَ ﴿٨﴾ ﴾ القصص: ٥ – ٨ ، فتدبر الطريق الطويل للتمكين ، فإن الحلم واللطف في تحقيق قَدَر الله تعالى ، يُرى في الشرائع التنفيذية للبشر كمطاولة ومغالبة (او مصابرة ومرابطة) ، وقد استعمل بعضهم مصطلح «الصبر الإستراتيجي» ، وسمه إن شئت الإنتظار الإستراتيجي.

وتدبر في هذا المعنى قوله تبارك وتعالى ﴿ وَٱصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ فَإِنَّكَ بِأَعْيُنِنَا وَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ حِينَ تَقُومُ ﴾ الطور: ٤٨، فإن الفرق كبير بين قولك: واصبر على حكم ربك أي اثبت عليه وتمسك به ، وبين قوله تعالى ﴿ لِحُكْمِ رَبِّكَ ﴾ ، فإن اللام المكسورة هنا يمكن أن تكون للتعليل وكأنَّ التقدير: واصبر (وإن طال الطريق) لأجل تحقيق او بلوغ حكم ربك ، ويمكن أن تكون اللام للعاقبة كما ذكر عبد الكريم الخطيب في تفسيره ويتضمنه تفسير ابن عاشور أيضاً ، أي: واصبر لاستقبال او انتظار حكم ربك أي ما تؤول إليه الأمور من المآلات المرجوة كما تدل عليه عبارة

﴿ فَإِنَّكَ بِأَعْيُنِنَا ﴾ ، والقولان في اللام متقاربان وهي من نوع اللام في قوله تعالى ﴿ فَطَلِّقُوهُنَّ لِعِدَّتِهِنَّ ﴾ الطلاق: ١، أي لاستقبال عدتهن . ويمكن أحياناً التخطيط لتسريع المرور بمرحلة معينة ، وأما من يريد تجاوز المراحل من غير الدخول فيها ولا إزالتها ولا انتظار زوالها وكأنه يقفز فوقها ، فهو يعيش في الوهم والخيال ويوقع أصحابه في مصائب كبيرة.

ومن فقه الضعف العمل من غير إثارة الخصم انتظاراً لأفول قوته وهمود طغيانه . قال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ يَمْكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ ۖ وَمَكْرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾ فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» فإنه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ وكأن البوار وصف ثابت لمكرهم فلا يزول البوار بتغير العوامل الخارجية ، وهذا كنحو قوله تعالى ﴿ أَلَمْ يَعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ ٱلتَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِۦ ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل او مبتدأً . والبوار هو فرط الكساد والهلاك ، والمبير المهلك . غير أن الذبول الذاتي او التلقائي لا يعني مجرد الإنتظار وترك العمل ، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية في ظل إنزواء ظاهري ، وكذلك ما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الإستبداد . المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات ، وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية . ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة «الإستسلام التكتيكي» لوصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة . وعلى أي حال فإن كل مجال تمت محاصرته من كل جهة فإن الدخول فيه على سبيل المواجهة يعني تهلكة أكيدة او استسلام ، كما هو حال الجيش المحاصر . والحل هو إما في المناورة أي التحرك إلى مجال آخر غير مُستهدف ، او التراجع او تقديم تنازلات تقبلها ضوابط الضرورة والتقية ، وقد بينا أصول ذلك في (المنطلق) . ولإبن المقري شعر جميل في ذم ركوب الغرر والمجازفة بلا رؤية:

وأحمق خلق الله من ظن رقية ... تقيه فأعطى عضوه الحية الرقطا

وما ناطح الصخر الأصم مميز ... ولا اجتر ذو عقل قياد الردى خرطا

ولا ركب الإنسان في الناس مركبا ... أضر من الجهل المضر ولا استمطى

ألا ربما كان الجهول بجهله	على نفسه مما يحاربه اسطا
إذا جمحت خيل المكائد عندنا	ضبطنا بحسن الرأى أرسانها ضبطا
فيا أيها الجاني على نفسه التي	صعدنا بها رفعا فحط بها هبطا
وكان له جنات نخل وأعنب	فاسرف حتى استبدل الأثل والخمطا

زيادة الحذر في حال الضعف

قال تعالى ﴿ إِذْ يُرِيكَهُمُ ٱللَّهُ فِى مَنَامِكَ قَلِيلًا ۖ وَلَوْ أَرَىٰكَهُمْ كَثِيرًا لَّفَشِلْتُمْ وَلَتَنَٰزَعْتُمْ فِى ٱلْأَمْرِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ سَلَّمَ ۗ إِنَّهُۥ عَلِيمٌۢ بِذَاتِ ٱلصُّدُورِ ﴾ الأنفال: ٤٣ . أما تفسير الآية الكريمة ، فالمعنى أن الله تعالى أرى النبيّ ﷺ في نومه وقبل أن يلتقوا ، أن العدو يوم بدر قليل ، فأخبر النبيّ صلّى الله عليه وسلّم أصحابه بما رأى في المنام: أن العدو قليل ، فقالوا: رؤيا النبيّ صلّى الله عليه وسلّم حق ، والعدد او القوة قليلة . وحينما التقى الجمعان وجهاً لوجه ، تكررت الرؤيا النبوية الصادقة في صورة عيانية من الجانبين . وكان هذا من التدبير الذي يذكرهم الله به عند استعراض المعركة وأحداثها ، كما يوضحه قوله تبارك وتعالى ﴿ وَإِذْ يُرِيكُمُوهُمْ إِذِ ٱلْتَقَيْتُمْ فِىٓ أَعْيُنِكُمْ قَلِيلًا وَيُقَلِّلُكُمْ فِىٓ أَعْيُنِهِمْ لِيَقْضِىَ ٱللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ تُرْجَعُ ٱلْأُمُورُ ﴾ الأنفال: ٤٤.

ويروى في كتب التفسير عن عبد الله بن مسعود أنه قال: لقد قلت ذلك اليوم لرجل إلى جنبي أتظنهم سبعين؟ قال بل هم مائة ، قال فلما هزمناهم أسرنا منهم رجلا فقلنا كم كنتم؟ قال ألفا . ويمكن كما نقل ابن عطية أن التقليل الذي في الآية (أي في اليقظة) هو تقليل القدر والمهابة والمنزلة من النجدة . ولقد كان في هذا التدبير الإلهي ما أغرى الفريقين بخوض المعركة . والمؤمنون يرون أعداءهم قليلاً- لأنهم يرونهم بعين الحقيقة! - والمشركون يرونهم قليلاً- وهم يرونهم بعين الظاهر- ومن وراء الرؤيتين ، تحققت غاية التدبير الإلهي ووقع الأمر الذي جرى به قضاؤه ، كما هي عبارة سيد قطب رحمه الله تعالى ، وتنبه إليه عبارة ﴿ لِيَقْضِىَ ٱللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا ۗ وَإِلَى

ٱللَّهِ تُرۡجَعُ ٱلۡأُمُورُ ﴾ . ومعنى الاستدْراك في عبارة ﴿ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ سَلَّمَ ﴾ ، أي سَلَّمكم من الفَشَل والتنازع بأن سلمكم من سببهما ، وهو إراءتكم واقِع عدد المشركين ، كما ذكر ابن عاشور.

وأما ما يقتضيه الضعف من زيادة الحذر وتنويع الخيارات وإعداد البدائل ، فتنبه إليه عبارة ﴿ وَلَوۡ أَرَىٰكَهُمۡ كَثِيرٗا لَّفَشِلۡتُمۡ وَلَتَنَٰزَعۡتُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ ﴾ ، والخطاب هنا لرسول الله ﷺ ، والإخبار عن الفئة المؤمنة حينذاك من حيث الجملة . والفشل هنا ليس الجبن ، ولكنه الضعف عن تحصيل الغاية التي أرادها الله تعالى ، ويُستعمل الفشل بكثرة كنقيض للنجاح او الظفر بالمطلب . فلو رأى الصحابة قوة العدو كما هي في الواقع وقارنوها بقوتهم ، لكان تقويم القوتين موجباً عندهم لاجتناب المعركة ، لأن القاعدة الصحيحة أن القرار يجب أن يستند إلى المعطيات القائمة مع احتياطات تقديرية للمفاجآت ولما هو غير معروف ، وهذا هو معنى عبارة ﴿ لَّفَشِلۡتُمۡ ﴾ ، أي لما ظفرتم بمعركة النصر ، لأن تقويم القوتين يقتضي عدم دخولها . معنى ذلك أن الحسابات المادية للقوة ضرورية ولا يمكن التفريط فيها . وأما التدخلات الربانية خارج الحسابات المادية ، فلا تُبنى هذه الأعمال على توقع حصولها ، ولكن ينبغي أن يكون المؤمنون جديرين بها ، ثم تُستثمر بعد وقوعها ، لأنه ينبغي استثمار كل مكسب قبل تعرضه للنقصان او الإستهداف.

الحماية من الإستهداف والتدمير

وهذا أصل يحتاجه الضعيف والقوي ، غير أننا هنا في إدارة الضعف . قال تعالى ﴿ كَيۡفَ وَإِن يَظۡهَرُواْ عَلَيۡكُمۡ لَا يَرۡقُبُواْ فِيكُمۡ إِلّٗا وَلَا ذِمَّةٗۚ يُرۡضُونَكُم بِأَفۡوَٰهِهِمۡ وَتَأۡبَىٰ قُلُوبُهُمۡ وَأَكۡثَرُهُمۡ فَٰسِقُونَ ﴾ التوبة: ٨ ، قوله تعالى ﴿ لَا يَرۡقُبُواْ فِيكُمۡ ﴾ أي إن يظهروا عليكم لا يحفظوا ولا يراعوا ، من رقَبَ الشيء إذا نظر إليه نظر تعهُّد ورعاية . والإل العهد او القرابة او الإعتبار

السياسي كما يُفهم من كلام أبي حيان ، وأما الذمة فكل ما ينبغي أن يُراعى ويُحفظ من جهة المروءة والأخلاق والإلتزامات الأدبية كالصحبة والجوار والحقوق القديمة والحقوق الإنسانية ونحوها . فواضح أن الطاغية القوي يمكن أن يتجاوز الحدود الأخلاقية كلها وأن يلجأ بأدنى حجة إلى تصعيد الوحشية والهمجية ، خاصة وأن السمعة الأخلاقية عندهم متأخرة جداً عن سمعة القوة والنكاية وعن الأطماع المادية . والقاعدة عند المستبد: أن كل ما هو ضروري فهو جائز ، علماً أن مفهوم الضرورة عندهم غير مقيد بضوابط شرعية كما هو الحال عندنا . ففي حال الضعف ينبغي تذكر أن الضعيف غذاء القوي ، فيجب عدم إعطاء الخصم حجة للظهور على المصلحين بحجة مخالفة القانون او تهديد الأمن او ما شابه ذلك ، ولا شك أن الفوضى القانونية أشد ضرراً من قانون وضعي يُعمل به . وأيضاً فإن التورط مع المتسرعين والإستدراج إلى كمائن المستبدين قد ينتهي بغرق المركب والتعلق بيد الشيطان لأن الغريق قد يتعلق بكل يد . وتجب لذلك العناية الفائقة في اختيار أنشطة غير مستهدفة وأنشطة قليلة الخطورة ، والقضية ليست مجرد اختيار ، ولكنها مهارة عملية في الوقاية من الإستهداف . ومن التنبيهات المهمة خارج قضية الإستضعاف أن سياق الذم في آية التوبة يوجب على المسلمين المحافظة على متطلبات المروءة والحقوق القديمة والحقوق الإنسانية ، وينبغي لكل مؤمن أن يتصف بذلك.

ومن قواعد حماية المستضعف من التدمير:

- من قواعد الصراع أن لك ثلاثة خيارات: إما أن تتخذ موقفاً بعيداً عن المرمى ، وإما أن تملك قادرة مادية متفوقة على المواجهة وترجو الغلبة ، وإما أن تكون مصالح او مكاسب وعواقب المواجهة أكبر من التراكم المحتمل للخسائر والعواقب الضارة . والخيار الثالث مُعَـرَّض أكثر من غيره للأخطاء في التقويم وفي توقع العواقب.
- ومن القواعد أيضاً أن كل فكر صالح يحتاج إلى أعمال احتياطية كثيرة خارج دائرة الإشتباك او الخطورة ، بل بعيدة جداً عن الدائرة ، وهذه قاعدة عامة إذا أخذنا بالمعنى المجازي للإشتباك ، فإنها من قواعد العمل الحكومي السياسي والإقتصادي والأمني

والعسكري ، وكل نشاط يقوم على المنافسة والتحدي . وهذه الأمور هي أيضاً من مضامين فقه الخيارات والبدائل.

● ومن القواعد أيضاً ، القدرة على المناورة او التملص او التراجع وسحب المبادرة من يد العدو الطاغي ، فلا تُستدرج إلى مواجهة خاسرة ولا إلى مواجهة حسب شروط عدوك.

● ومن القواعد المتصلة بعبارة ﴿ لَا يَرْقُبُواْ فِيكُمْ ..... ﴾ ، تقويم فكر وقُدُرات الخصم وحساب أقصى ما يمكن أن يفعله ، واعتبار ذلك في خيارات التعامل معه.

● يرى كثير من المضطهَدين ، على اختلاف أديانهم ومذاهبهم ، يرون أن العمل السري هو الخيار الوحيد مع الطغيان والإستبداد . وهذا غير صحيح فإن العمل السري كثير التقطع والمحدودية ، كما أنه كثير الخطورة على العمل نفسه بالإضافة إلى المخاطر على العاملين . ويقابل ذلك الفوائد العظيمة من الأعمال النافعة المعلنة التي تخدم الغاية النبيلة من غير أن تستفز المستبد ، غير أن إتقان هذا النوع من الأعمال والمطاولة فيها يحتاج إلى صبر وإلى بناء مهارات عالية . بل إن مفاهيم المستبد تؤدي في كثير من الأحيان إلى حجبه عن الإدراك ، وهذا يحتمله قوله تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا مِنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَغْشَيْنَٰهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ ﴾ يس: ٩.

● مراكز الثقل ودرجة المخاطرة: يوجد عند بعض خبراء الدفاع مفهوم «مراكز الثقل» لأطراف الصراع ، فكل طرف يحاول حماية مراكز ثقله والنيل من مراكز ثقل عدوه . غير أن مقدار مركز الثقل قضية نسبية ، أهو مركز ثقل قطعة عسكرية محدودة ، أم هو مراكز ثقل القوة الإجمالية للدولة ، أم هو مركز ثقل الإقتصاد الوطني أم غير ذلك؟ ويتصل ذلك بمفهوم «درجة المخاطرة» ، فإنه قد تقع مخاطرة تؤدي إلى خسارة جزئية وغير متلسلسلة ، ولكن يجب اكتساب المهارة لاجتناب كل مخاطرة يمكن أن تكون حاسمة ومصيرية في تدمير الشعب او البلد ، او تؤدي إلى أضرار كبيرة متسلسلة تؤدي بالمجموع إلى الهاوية . وتدبر في ذلك قصة غزوة مؤتة وحديث أنس ﷺ ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ نَعَى زَيْدًا وَجَعْفَرًا وَابْنَ

رَوَاحَةَ لِلنَّاسِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَهُمْ خَبَرُهُمْ فَقَالَ « أَخَذَ الرَّايَةَ زَيْدٌ فَأُصِيبَ ثُمَّ أَخَذَ جَعْفَرٌ فَأُصِيبَ ثُمَّ أَخَذَ ابْنُ رَوَاحَةَ فَأُصِيبَ – وَعَيْنَاهُ تَذْرِفَانِ – حَتَّى أَخَذَ الرَّايَةَ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ الله حَتَّى فَتَحَ الله عَلَيْهِمْ » . رواه البخاري وغيره . فتدبر كيف أن خالد بن الوليد وازن بين حكمين متزاحمين ، أحدهما حكم الثبات وطلب الشهادة ، والحكم الآخر هو الحفاظ على قوة كبيرة وتقليل الخسائر ، وما يقتضيه ذلك من تراجع بنية الإعداد ، فاختار خالد التراجع والإنسحاب . وواضح أن النبي ﷺ أثنى على اختيار خالد وجعله فتحاً ، لأنه ﷺ وصفه بعبارة « حَتَّى فَتَحَ الله عَلَيْهِمْ » . وقريب من ذلك مضامين قوله تعالى ﴿ وَمَن يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُۥٓ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِئَةٍ فَقَدْ بَآءَ بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأْوَىٰهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴾ الأنفال: ١٦.

النهي عن الإلقاء إلى التهلكة:

قال تعالى ﴿ وَلَا تُلْقُوا۟ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ ﴾ البقرة: ١٩٥، فمن فوائد الآية الكريمة: **الفائدة الأولى**: تدبر استعمال حرف الغاية «إلى» وليس حرف الظرفية «في» ، فإنه ينبه إلى أن طريق التهلكة قد يكون ممتداً ، فالتهلكة الوشيكة والمتراخية مشمولة كلها بحكم الآية الكريمة ، فينبغي الحذر من الأضرار المتسلسلة او المتزايدة التي تنتهي بالتهلكة . وتدبر أنه لا فرق بين من انتحر بسم يقتل في دقائق ومن انتحر بسم يقتل في ساعات ومن انتحر متعمداً بسم يقتل في أسابيع او سنوات . ومن نظر في التأريخ السياسي للأمم والصراع بينها علم بلا أدنى ريب أن الكثير من القرارات إنما كانت مُهلكة لأنها أدت إلى التهلكة بعد زمن قد يمتد إلى سنوات . ومعنى التهلكة هو كل شيء يؤدي الى الهلاك ، ويُطلق لفظ الهلاك على الموت ، وكذلك على فساد الحال وتعطيل المنافع . وتدبر أن الدفاع او الصراع عند المسلم إنما هو في سبيل الله تعالى ، أي لتحقيق غاية واجبة في دين الله عز وجل . وأما الطرق المؤدية إلى دمار عام او هلاك شديد في مركز الثقل الإجمالي ، فإنها تُبعد الواقع عن سبيل الله تعالى ، وتحقق من أهداف العدو أكثر مما تحقق من الأهداف الشرعية .

الفائدة الثانية: «اليد» تُستعمل كناية عن العمل وكذلك بمعنى القوة العاملة او الفاعلة ، وبمعنى القوة والقُدرة ، والنصوص القرآنية تدل على هذه المعاني ، منها قوله تعالى ﴿ وَٱذۡكُرۡ عِبَٰدَنَآ إِبۡرَٰهِيمَ وَإِسۡحَٰقَ وَيَعۡقُوبَ أُوْلِي ٱلۡأَيۡدِي وَٱلۡأَبۡصَٰرِ ﴾ ص: ٤٥ ، أي أصحاب القوة التنفيذية والفكرية . ويُقال: مَالِي بِهَذَا الأمْر يَدٌ وَلَا يَدَانِ ، أي ما لي قدرة عليه . وفي الحديث في صفة المؤمنين: « وَهُمْ يَدٌ عَلَى مَن سِواهم » أي يقوي بعضهم بعضاً . والباء في عبارة ﴿ بِأَيۡدِيكُمۡ ﴾ ، فيها طريقان في التفسير ، **الطريق الأول**: أنـها لبيان السـبب وأن المفعول محذوف من أجل التوسعة في التقدير ، والمعنى: لا تلقوا أنفسـكم او قُدراتكم إلى التهلكة بسبب أعمالكم . وهذا وجه قوي جداً ، فإن الباء السـببية كثيرة الشـواهد في القرآن الكريم ، كقوله تعالى ﴿ إِن نَّعۡفُ عَن طَآئِفَةٖ مِّنكُمۡ نُعَذِّبۡ طَآئِفَةَۢ بِأَنَّهُمۡ كَانُواْ مُجۡرِمِينَ ﴾ التوبة: ٦٦ ، وقوله تعالى ﴿ أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمۡ ظُلِمُواْۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصۡرِهِمۡ لَقَدِيرٌ ﴾ الحج: ٣٩، أي أُذن لهم بالقتال بسبب الظلم الذي وقع عليهم . **الطريـق الثاني**: أن تكون الباء للإتصال كما هـو شـائع جـداً في اسـتعمالها ، وتكون عبـارة ﴿ بِأَيۡدِيكُمۡ ﴾ في موضع المفعول ، أي: لا تلقوا قوتكم وقُدُراتكم إلى التهلكة ، فإنه يمكن أن يُقال: ألقى العدو سلاحَه وألقى بسلاحه ، غير الجملة الأولى يمكن أن تكون تعبيراً عن الإستسلام وعدم استعمال السلاح وإن كان السلاح معلقاً على كتف الجندي ، وأما الجملة الثانية بالباء فتعني أنه ألقى السلاح ذاته ولم يعد يحمله . فتُـزاد الباء لفوائد معنوية ، منها في آية البقرة تعلق النهي عن الإلقاء بالأيدي مباشرة ، بسبب ما في الباء من معنى الإتصال او الإلتصاق ، وينبغي لذلك إعداد حماية قانونية وتنفيذية مباشرة للقُدُرات المادية والمعنوية . ومنها أن حرف الجر يمكن أن يتعلق بمعنى محذوف ولكن تدل القرائن عليه ، كما يحتمله قوله تعالى ﴿ تُلۡقُونَ إِلَيۡهِم بِٱلۡمَوَدَّةِ وَقَدۡ كَفَرُواْ بِمَا جَآءَكُم مِّنَ ٱلۡحَقِّ ﴾ الممتحنة: ١، أي بأعمال المودة او بالأسباب التي تؤدي إلى المودة . **الفائدة الثالثة**: تدل الفائدة الثانية على وجوب حماية القُدُرات بتطويرها ومنع الإستهداف عنها ، وكذلك منع الإسراف والتبذير في استهلاكها ، والله تعالى أعلم.

وتدبر في هذا الأصل قوله تعالى ﴿ .... فَٱبْعَثُوٓاْ أَحَدَكُم بِوَرِقِكُمْ هَٰذِهِۦٓ إِلَى ٱلْمَدِينَةِ فَلْيَنظُرْ أَيُّهَآ أَزْكَىٰ طَعَامًا فَلْيَأْتِكُم بِرِزْقٍ مِّنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا ﴿١٩﴾ إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِي مِلَّتِهِمْ وَلَن تُفْلِحُوٓاْ إِذًا أَبَدًا ﴿٢٠﴾ ﴾ الكهف: ١٩ – ٢٠. فتدبر مضامين عبارة ﴿ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ ﴾ ، أي إخفاء ما يُعَرِّف الآخرين بدينكم ، كله او بعضه بحسب ما يقتضيه الحال . وعلة او سبب شرعية هذه المضامين هو عبارة ﴿ إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِي مِلَّتِهِمْ وَلَن تُفْلِحُوٓاْ إِذًا أَبَدًا ﴾ . وعبارة ﴿ يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ ﴾ تُستعمل في العربية في معنيين ، المعنى الأول: يظهر عليه بمعنى يقوى عليه او يغلبه ، ومنه قوله تعالى ﴿ يَٰقَوْمِ لَكُمُ ٱلْمُلْكُ ٱلْيَوْمَ ظَٰهِرِينَ فِي ٱلْأَرْضِ ﴾ غافر: ٢٩. المعنى الثاني: ظهر عليه بمعنى أطلع عليه وعرف به ، وكأن الشي صار ظاهراً له ، وعليه ظاهر قوله تعالى ﴿ أَوِ ٱلطِّفْلِ ٱلَّذِينَ لَمْ يَظْهَرُواْ عَلَىٰ عَوْرَٰتِ ٱلنِّسَآءِ ﴾ النور: ٣١ ، أي لم يتعرفوا إليها لطفولتهم فلا شهوة لهم . فينبغي دراسة حال القوي المتسلط ودرجة طغيانه ، ففي حال شدة الطغيان ، فإنه ينبغي للضعيف إخفاء كثير من المعاني المشروعة وغير المخيفة ، لأن الطاغية مسرف في الشك خاصة إذا كان وضيعاً ثم تسلط ، كما ينبه إليه قوله تعالى ﴿ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ ﴾ المنافقون: ٤ ، ويتصل بذلك قوله تعالى ﴿ وَمَا نَقَمُواْ مِنْهُمْ إِلَّآ أَن يُؤْمِنُواْ بِٱللَّهِ ٱلْعَزِيزِ ٱلْحَمِيدِ ﴾ البروج: ٨ ، فالنقمة عليهم كانت لمجرد إيمانهم ، ولكن الطاغية قد يحسبه تهديداً.

ولزيادة الإيضاح فإن العدو الطاغي تحكمه شهوتان ، **الشهوة الأولى**: شهوة الطغيان والتدمير والإستئصال ، وفي التأريخ شواهد كثيرة منها . **الشهوة الثانية**: شهوة التسخير والإنتفاع . أما شهوة التدمير فواضحة ، وأما شهوة التسخير والإنتفاع ، فكانت في التأريخ تتضمن الإسترقاق والخدمة المباشرة ، ثم تحولت إلى صورة جديدة من عمليات الإستضعاف والتجريد من القوة مع درجات من التخويف ، ثم التسخير والإنتفاع . ومن مضامين شهوة التسخير ، عمليات

تسهيل وتسريع تجاوب المستضعَف وتجاوب مرؤوسيه ، وذلك كالمحافظة على «ماء وجه» المستضعَف ، وتلبية درجة من متطلبات المعيشة ، وعمليات إرضاء بحلول مريحة ، وشبه ذلك من السياسات . والشهوتان واضحتان جداً في قصة فرعون في مواضع متعددة من القرآن الكريم ، وبعض الأنظمة المستبدة تُحَكِّم الشهوتين بلا ترجيح ، وبعضهم الآخر يرجح إحدى الشهوتين على الأخرى.

حتى بلغ أشده

قال تعالى ﴿ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ وَبَلَغَ أَرۡبَعِينَ سَنَةٗ قَالَ رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنۡ أَعۡمَلَ صَٰلِحٗا تَرۡضَىٰهُ وَأَصۡلِحۡ لِي فِي ذُرِّيَّتِيٓۖ إِنِّي تُبۡتُ إِلَيۡكَ وَإِنِّي مِنَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴾ الأحقاف: ١٥. الأشُد جمع شِدَّة او شَدّ ، كنحو قولهم: نِعمة وأنعُم ، وعبد وأعبُد . والشديد هو من أكتملت عنده عوامل قوته . وأما البلوغ فيستعمل بمعنى الوصول إلى أقصى الغاية او المنتهى ، يُقَال بلغَ الغلامُ شِدَّتَه أي منتهى متانته . ويظهر لذلك أن معنى عبارة ﴿ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ ﴾ هو بلغ إكتمال قواه الأساسية ، أي وصل إلى اكتمال الوظائف الأساسية لأعضاء الجسد.

وأما تنمية الوظائف الأساسية وزيادة الكفاءة ، فهذا من آثار توظيف الأعضاء وتدريبها ، فهو نمو في الوظيفة ، وليست زيادة في البنية الأساسية . والنمو التوظيفي يستمر مع العمر ما دامت البنية الأساسية محفوظة ، وقد تجاوز رسول الله ﷺ الستين في نبوته ، وكذلك تجاوزها الخلفاء الراشدون.

المهم هنا أن كل مرحلة من العمل تحتاج من العاملين أن يكونوا قد بلغوا أشدهم في متطلبات تلك المرحلة ، ومتطلبات الدخول ولو بكثير من التمهل في المرحلة التالية لها ، خاصة إذا كان العمل معرضاً للتحدي . وأما قبل ذلك فإن العمل يجب أن يكون مناسباً للحال الذي بلغه

العاملون وبلغته قُدُراتهم . وهذا كما أن ما يصلح من الأعمال للرجل في الخمسين ، لا يصلح للرجل من أبناء العشرين.

يؤكد ذلك قوله تعالى ﴿ ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَاةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ﴾ الفتح: ٢٩ ، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة باختصار في أوائل هذه الدراسة.

قضايا سبق شرحها

١- **التقية**: قال تعالى ﴿ لَّا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَن تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ اللَّهُ نَفْسَهُ ۗ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ﴾ آل عمران: ٢٨. وقد سبق تفسير مفصل للآية الكريمة في (المنطلق) . وباختصار شديد ، فإن إتقاء ضرر القوي يقوم على أربعة جوانب عملية ، الأول: إيقاف التهديد والأعمال العدائية . الجانب الثاني: التحول إلى تبادل المصالح . الجانب الثالث: اغتنام او إيجاد قضية مشتركة ومشروعة ، ويكون القوي مضطراً إلى مصالحة من يشاركه فيها . الجانب الرابع: ضبط كل ذلك بضوابط الإضطرار ، وقد تقتضي الضرورة بعض التنازلات ، كنحو ما ورد في غزوة الخندق عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: جَاءَ الْحَارِثُ الْغَطَفَانِيُّ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ: يَا مُحَمَّدُ، شَاطِرْنَا تَمْرَ الْمَدِينَةِ، قَالَ: « حَتَّى أَسْتَأْمِرَ السُّعُودَ » ، فَبَعَثَ إِلَى سَعْدِ بْنِ مُعَاذٍ، وَسَعْدِ بْنِ عُبَادَةَ، وَسَعْدِ بْنِ الرَّبِيعِ، وَسَعْدِ بْنِ خَيْثَمَةَ، وَسَعْدِ بْنِ مَسْعُودٍ، رَحِمَهُمُ اللهُ، فَقَالَ « إِنِّي قَدْ عَلِمْتُ أَنَّ الْعَرَبَ قَدْ رَمَتْكُمْ عَنْ قَوْسٍ وَاحِدَةٍ، وَإِنَّ الْحَارِثَ يَسْأَلُكُمْ أَنْ تُشَاطِرُوه تَمْرَ الْمَدِينَةِ، فَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَدْفَعُوا إِلَيْهِ عَامَكُمْ هَذَا، حَتَّى تَنْظُرُوا فِي أَمْرِكُمْ بَعْدُ » ، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، أَوَحْيٌ مِنَ السَّمَاءِ، فَالتَّسْلِيمُ لِأَمْرِ الله، أَوْ عَنْ رَأْيِكَ، أَوْ هَوَاكَ، فَرَأْيُنَا تَبَعٌ لِهَوَاكَ ورَأْيِكَ، فَإِنْ كُنْتَ إِنَّمَا تُرِيدُ الْإِبْقَاءَ عَلَيْنَا، فَوَالله لَقَدْ رَأَيْتُنَا وَإِيَّاهُمْ عَلَى سَوَاءٍ مَا يَنَالُونَ مِنَّا تَمْرَةً إِلَّا بِشِرًى أَوْ قِرًى، فَقَالَ رَسُولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « هُوَ ذَا تَسْمَعُونَ مَا يَقُولُونَ » رواه الطبراني في (المعجم الكبير) في سياق القصة ، وقال الهيثمي: فيه

(أي الإسناد) محمد بن عمرو ، وحديثه حسن ، وبقية رجاله ثقات .اهـ من (مجمع الزوائد / المكتبة الشاملة) ، وروى القصة الإمام الطبري في تأريخه وبإسناد آخر.

٢- **التعامل الإستراتيجي مع الكافر**: والفرق بين الإستعانة والإستعمال والشراكة الموازية ، وهذا قد ذكرناه في أواخر (ثمار التنقيح) وفي تفسير آية التقية في (المنطلق).

٣- **التقيد بالوسع وعمليات تنمية الوسع**: وهذا أيضاً قد سبق شرحه وما يتصل به كالإضطرار والتدرج ، وذلك في (المنطلق).

٤- **فقه البدائل (رفع الحرج)**: وقد سبق ذكره تحت عنوان «فتح الطريق المسدود او الخروج منه» في أواخر المبحث الثاني ، وفي مواضع أخرى من هذه الدراسة ومن (المنطلق).

٥- **المقاومة غير العنيفة**: وقد سبق الكلام عنها بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في النسخة المنقحة من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

بفضل الله تبارك وتعالى

تم كتاب: (نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة)

في ربيع الثاني ١٤٣٨هـ/ / كانون الثاني ٢٠١٧م،

وتمت إعادة تنقيحه في ربيع الأول ١٤٤٢هـ/ / اكتوبر ٢٠٢٠م.

وأسأل الله تعالى أن يحفظني فيه على الإخلاص والإحسان وأن يعصمني من كل شر وأن يجمعني به مع أحب الناس إليه ، والحمد لله رب العالمين.

أهم المصادر

التفسير

١ - جامع البيان ، وهو تفسير الإمام الطبري .

٢- الجامع لأحكام القرآن ، للإمام القرطبي .

٣- البحر المحيط ، لأبي حيان .

٤- روح المعاني ، للآلوسي .

٥- التحرير والتنوير ، لابن عاشور .

٦- تأويلات أهل السنة ، لأبي منصور الماتريدي .

٧- اللباب في علوم الكتاب ، لابن عادل .

٨- الدر المصون ، لشهاب الدين السمين الحلبي .

٩- محاسن التأويل للقاسمي .

١٠- تفسير الكشاف ، للإمام الزمخشري .

١١- مدارك التنزيل ، للنسفي .

١٢- المحرر الوجيز ، لابن عطية .

١٣- في ظلال القرآن ، لسيد قطب .

١٤- التفسير القرآني للقرآن ، لعبد الكريم الخطيب .

١٥- أحكام القرآن ، لأبي بكر الجصاص .

علوم القرآن

١ - إعراب القرآن ، للنحاس .

٢- التبيان في إعراب القرآن ، لأبي البقاء العكبري .

٣- البرهان في علوم القرآن ، للإمام الزركشي .

٤- الإتقان في علوم القرآن ، للإمام السيوطي .

السيرة والحديث وشرحه

١- فتح الباري شرح صحيح البخاري ، للحافظ ابن حجر .

٢- صحيح مسلم ، تحقيق وشرح محمد فؤاد عبد الباقي .

٣- سنن النسائي .

٤- السنن الكبرى للنسائي .

٥- سنن أبي داود .

٦- سنن الترمذي .

٧- سنن ابن ماجه .

٨- الإحسان بترتيب صحيح ابن حبان ، لابن بلبان .

٩- المستدرك على الصحيحين ، للحاكم مع تعليقات الإمام الذهبي .

١٠- المصنف ، لابن أبي شيبة .

١١- المصنف ، لعبد الرزاق الصنعاني .

١٢- نيل الأوطار ، للإمام الشوكاني .

١٣- سلسلة الأحاديث الصحيحة ، للألباني .

١٤- دلائل النبوة للإمام البيهقي .

١٥- زاد المعاد ، لابن قيّم الجوزية .

١٦- السيرة النبوية ، لابن كثير .

علوم الحديث ورجال الأسانيد

١- تدريب الراوي، للإمام السيوطي.

٢- توضيح الأفكار لمعاني تنقيح الأنظار، للإمام الصنعاني.

٣- الاجوبة الفاضلة للأسئلة العشرة الكاملة، لأبي الحسنات اللكنوي، وعلق عليه عبد الفتاح أبو غدة.

٤- نزهة النظر، للحافظ ابن حجر.

٥- تهذيب التهذيب، للحافظ ابن حجر.

٦- لسان الميزان، للحافظ ابن حجر.

٧- تأريخ بغداد، للخطيب.

٨- الكامل في ضعفاء الرجال، لابن عدي.

٩- طبقات الحفاظ، للإمام السيوطي.

اصول الفقه

١- المسوّدة، لابن تيمية وأبيه وجده.

٢- الإحكام في اصول الأحكام لابن حزم.

٣- شرح تنقيح الفصول، للقرافي.

٤- الفروق، للقرافي.

٥- العقد المنظوم في الخصوص والعموم، للقرافي.

٦- البحر المحيط في اصول الفقه، للزركشي.

٧- كشف الأسرار، لعلاء الدين البخاري.

٨- شرح المنار، لابن ملك.

٩- إحكام الفصول ، لأبي الوليد الباجي .
١٠- شرح الكوكب المنير ، لابن النجار .
١١- تمكين الباحث من الحكم بالنص في الحوادث ، وميض العمري .
١٢- المنهج الفريد في الإجتهاد والتقليد ، وميض العمري .

الفقه

١- الذخيرة ، للإمام القرافي .
٢- المحلى ، لابن حزم .
٣- الحاوي الكبير ، للماوردي .
٤- بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، لابن رشد .
٥- شرح فتح القدير ، لابن الهمام .
٦- المغني ، لابن قدامة ، مع الشرح الكبير .
٧- كتاب الأموال ، لأبي عبيد القاسم بن سلام . تحقيق محمد خليل هراس ، مكتبة الكليات الأزهرية/ دار الفكر . القاهرة ١٣٩٥هـ-١٩٧٥م.

المقاصد والأولويات والموازنات وقواعد الفقه والذرائع والتدرج

١- الموافقات ، للإمام الشاطبي .
٢- قواعد الأحكام ، لابن عبد السلام .
٣- القواعد ، لابن رجب الحنبلي .
٤- نواظر النظائر في قواعد الفقه ، لابن الملقن .
٥- الأشباه والنظائر ، لابن نجيم .
٦- الأشباه والنظائر ، للسيوطي .

٧- ترتيب اللآلي في سلك الأمالي ، لمحمد بن سليمان ناظرزاده .

٨- القواعد الأصولية والقواعد والضوابط والفوائد الفقهية من مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية ، د. سعود بن عبد الله الغديان .

٩- أعلام الموقعين ، لابن قيم الجوزية .

١٠- الوجيز في شرح القواعد الفقهية ، د. عبد الكريم زيدان .

١١- القواعد الفقهية وتطبيقاتها في المذاهب الأربعة ، د. محمد الزحيلي .

١٢- القواعد الفقهية من خلال كتاب «المغني» ، د. عبد الواحد الإدريسي .

١٣- في فقه الأولويات ، د. يوسف القرضاوي .

١٤- أولويات الحركة الإسلامية في المرحلة القادمة ، د. يوسف القرضاوي .

١٥- تأصيل فقه الأولويات ، د. محمد همام عبد الرحيم ملحم .

١٦- أصل اعتبار المآل بين النظرية والتطبيق ، د. عمر جدية .

١٧- الضوابط الشرعية لوقف العمل بنصوص القرآن والسنة ، د. عزت روبي مجاور سليم الجرحي .

١٨- حالة الضرورة في الشريعة الإسلامية ، د. عبد الكريم زيدان .

١٩- نظرية الضرورة الشرعية ، جميل محمد بن مبارك .

٢٠- نظرية الضرورة الشرعية ، د. وهبة الزحيلي .

٢١- الفكر الحركي بين الأصالة والإنحراف ، مصطفى محمد الطحان .

٢٢- الموازنة بين المصالح والمفاسد في ضوء مقاصد الشريعة ، د. ابراهيم عبد الرحمن عبد العزيز العاني ، (ديوان الوقف السني ، بغداد) .

٢٣- مقاصد الشريعة في فكر الإمام سيد قطب ، نصير زرواق .

٢٤- ضوابط الإجتهاد التنزيلي في ضوء الكليات المقاصدية ، د. وورقية عبد الرزاق .

٢٥- فتح الذرائع ، د. محمد رياض فخري الطبقجلي .

٢٦- سد الذرائع عند الإمام ابن قيم الجوزية ، سعود بن ملوح العنزي .

٢٧- الرخص الفقهية من القرآن والسنة النبوية ، د. محمد الشريف الرحموني .

٢٨- فقه التيسير ، د. اسامة محمود قناعة .

٢٩- الدين للواقع ، محمد فتحي عثمان (الدار الكويتية) .

٣٠- مقولات في فقه الموقف ، سلمان بن فهد العودة .

٣١- الإسلام الممكن ، ماهر بن محمد القرشي .

٣٢- التدرج في التشريع والتطبيق في الشريعة الإسلامية ، د. محمد مصطفى الزحيلي ، (من الشبكة المعلوماتية) .

السياسة والملك

١- شرح كتاب السير الكبير ، للإمام محمد بن الحسن الشيباني .

٢- بدائع السلك في طبائع الملك ، لابن الأزرق الأندلسي .

٣- طبائع الإستبداد ، عبد الرحمن الكواكبي .

٤- تفكيك الإستبداد ، د. محمد العبد الكريم . الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت ٢٠١٣م.

٥- الإسلام والإستبداد السياسي ، محمد الغزالي . دار القلم ، دمشق ٢٠٠٣م.

٦- أحكام التعامل السياسي مع اليهود في فلسطين المحتلة ، د. نوّاف هايل تكروري .

٧- الخلافة والإمامة ، عبد الكريم الخطيب .

٨- أهل البيت بين الخلافة والملك ، وميض بن رمزي العمري .

٩- موسوعة أصول الفكر السياسي والإجتماعي والإقتصادي من نبع السنة الشريفة وهدي الخلفاء الراشدين ، خديجة النبراوي . دار السلام ، القاهرة ٢٠٠٤م.

١٠- أسئلة الثورة ، د. سلمان العودة .

١١- المواطنة في الإسلام ، د. سعيد إسماعيل علي . دار السلام ، القاهرة .

١٢- المشاركة السياسية للحركة الإسلامية في النظم السياسية العربية المعاصرة ، د. وليد محمد سالم .

١٣- الإستضعاف وأحكامه في الفقه الإسلامي ، د. زياد بن عابد المشوخي .

١٤- الشورى المغيبة ، خالد العسري . دار السلام ، القاهرة ٢٠٠٧م .

١٥- الشورى فريضة إسلامية ، علي محمد الصلابي . دار المعرفة ٢٠١٠م .

١٦- مبدأ الشورى في الإسلام مع المقارنة بمبادئ الديمقراطيات الغربية والنظام الماركسي، د. يعقوب محمد المليجي . مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية .

١٧- فقه الشورى والإستشارة ، د. توفيق الشاوي . دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٢م.

النحو وما يتصل به

١- معاني النحو ، د. فاضل صالح السامرائي .

٢- معاني الأبنية في العربية ، د. فاضل صالح السامرائي .

٣- دراسات لأسلوب القرآن الكريم ، محمد عبد الخالق عضيمة .

٤- الجنى الداني في حروف المعاني ، حسن بن قاسم المرادي .

٥- رصف المباني في شرح حروف المعاني ، المالقي .

٦- الإستغناء في أحكام الإستثناء ، القرافي .

٧- بدائع الفوائد ، لابن قيم الجوزية .

٨- المعجم المفصل في النحو العربي ، د. عزيزة فوّال بابتي .

٩- المحيط في أصوات العربية ونحوها وصرفها ، محمد الأنطاكي .

١٠- نحو اللغة العربية ، د. محمد أسعد النادري .

١١- شرح المفصل لابن يعيش .

١٢- شرح الجمل ، لابن عصفور .

١٣- المدخل لعلم تفسير كتاب الله تعالى ، لأبي النصر أحمد بن محمد السمرقندي الحدادي .

المفردات والمعاجم

١- المفردات في غريب القرآن ، الراغب الأصفهاني .

٢- عمدة الحفاظ ، شهاب الدين السمين الحلبي .

٣- المحكم والمحيط الأعظم ، لابن سيده .

٤- تهذيب اللغة ، للأزهري .

٥- المحيط في اللغة ، الصاحب بن عباد .

٦- معجم مقاييس اللغة ، لابن فارس .

٧- النهاية في غريب الحديث والأثر ، لابن الأثير .

٨- أساس البلاغة ، للزمخشري .

٩- لسان العرب ، لابن منظور .

١٠- الصحاح ، للجوهري .

١١- الكليات ، لأبي البقاء الكفوي .

١٢- المعجم العربي الأساسي ، أحمد العايد / داود عبده / أحمد مختار عمر / صالح جواد طعمه / الجيلاني بن الحاج يحيى / نديم مرعشلي / بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .

١٣- نزهة الأعين النواظر في علم الوجوه والنظائر ، لأبي الفرج بن الجوزي .

١٤- الوجوه والنظائر لألفاظ كتاب الله العزيز ، للدامغاني .

١٥- الوجوه والنظائر في القرآن الكريم ، لأبي هلال العسكري .

الأخلاق والعقيدة

١- إحياء علوم الدين ، للإمام الغزالي .

٢- شجرة المعارف والأحوال ، لابن عبد السلام .

٣- ثمار التنقيح على فقه الإيمان ، وميض بن رمزي العمري .

من كتب الوسائل والمعارف العالمية

وهذه في الغالب كتب أجنبية مترجمة .

١- القوى العظمى . التغيرات الإقتصادية والصراع العسكري من ١٥٠٠-٢٠٠٠ ، بول كيندي ، مركز ابن خلدون ، ١٩٩٣ م .

٢- موسوعة الإستراتيجيا ، بإشراف تيري دي مونبريال و جان كلين ومشاركة عدد كبير من الخبراء ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ٢٠١١م .

٣- أحجار على رقعة الشطرنج ، وليام غاي كار . دار النفائس ، بيروت ، ١٩٨١م .

٤- الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي ، هاري آر . يارغر . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ٢٠١١م .

٥- المقاومة اللاعنفية ، جين شارب . مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠١١ م .

٦- من الدكتاتورية إلى الديمقراطية ، جين شارب . الدار العربية للعلوم ناشرون ، ٢٠٠٩م .

٧- جدوى القوة ، روبرت سميث . الدار العربية للعلوم ناشرون ، ٢٠٠٨م .

٨- كيف تمسك بزمام القوة ، روبرت غرين . مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠١٠م .

٩- أسلحة الخداع الشامل ، شيلدون رامبتون و جون ستوبر . الدار العربية للعلوم ، ٢٠٠٤م.

١٠- الطبقة الحاكمة في أمريكا ، ستيف فرايزر ـ غاري غرستل . الدار العربية للعلوم ٢٠٠٦م.
١١- الحكومة الأمريكية ، ثيودور لووي ـ بنيامين جينسبرج . مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٢- نظام الحكم في الولايات المتحدة الأمريكية ، لاري إلويتز . الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ١٩٩٦م .
١٣- نظرية الإحتواء ، إيان شابيرو . شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ٢٠١٢م.
١٤- التفكير السديد للقيادة العسكرية المؤثرة ، العميد جي نازاريث ، ترجمة: اللواء الركن المتقاعد محمد خالد . دائرة العمليات ، مديرية التطوير القتالي (وزارة الدفاع العراقية/ سلسلة الثقافة العسكرية ٢٩) ١٩٨١م.
١٥- مراكز الفكر ، ستيفن بوشيه . دار الفارابي ٢٠٠٩م .
١٦- القوة الرابعة ، غاري هارت . مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٥م.
١٧- متلازمات الفساد ، مايكل جونستون . العبيكان للنشر ٢٠٠٨م.
١٨- الأحلاف في النظام العالمي ، شارل زور غبيب . جروس برس ١٩٩٠م.
١٩- أسرار التفاوض ، ديفيد براون . مكتبة جرير ، ٢٠١١م.
٢٠- الوصول إلى موافقة ، روجر فيشر ـ وليام يوري ـ بروس باتون . الأهلية للنشر والتوزيع ٢٠١٠م.
٢١- الحرب والتغيير في السياسة العالمية ، روبرت غيلبن . دار الكتاب العربي ، بيروت ، ٢٠٠٩م.
٢٢- الرأي العام والحرب النفسية ، د. مختار التهامي . دار المعارف بمصر ، ١٩٧٤ م .
٢٣- فن غسيل الأدمغة ، عبد الحميد حمود . دار الهادي ، بيروت ، ٢٠٠٨م .
٢٤- التفكير الاستراتيجي ، د. كمال الهلباوي . دار الكلمة للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٤م .

٢٥- النظم الإنتخابية ، د. ظاهر غندور ، المركز الوطني للمعلومات والدراسات ، بيروت ، ١٩٩٢ م .

٢٦- موسوعة الأمثال والحكم العالمية ، إعداد: منير عبود ، صياغة الترجمة: أحمد حاطوم . شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ٢٠١١ م .

٢٧- مبادئ النجاح ، جاك كانفيلد مع جانيت شويتزر . مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١١م .

٢٨- أعظم ١٠٠ فكرة للإبداع الرائد ، جون آدير ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٣م .

٢٩- الإبداع العام والخاص ، ألكسندر روشكا ، عالم المعرفة ، الكويت (١٩٨٩ م).

٣٠- نقطة التحول ، مالكولم غلادويل . الدار العربية للعلوم ، ٢٠٠٦م .

٣١- إدارة الأولويات ، ستيفن ر. كوفي مع أ.روجر ميريل مع ريبيكا ميريل . مكتبة جرير ، الرياض ، ١٩٩٨م .

٣٢- الإدارة علم وفن ، جوان ماغرينا . دار السلام ، القاهرة ، ٢٠٠٨م .

٣٣- قواعد الإدارة ، ريتشارد تمبلر . مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠٨م .

٣٤- نظرات في مسألة الزعامة ، جون س. ماكسويل . دار الجيل ، بيروت ، ١٩٩٩م .

٣٥- القيادة في الأزمات ، داني كوكس مع جون هوفر . بيت الأفكار الدولية ، أمريكا، ١٩٩٨م.

٣٦- فن الإنتقاء ، شيينا أينغار ،الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت ٢٠١٠م.

٣٧- تولي القيادة: فن القيادة العسكرية وعلمها ، تحرير: صامويل هيز مع وليم توماس. المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ١٩٨٤م .

٣٨- القيادة : ممارسات ومهارة وخلاصة بحوث ، أندرو ج. دوبرين . وزارة الثقافة ، دمشق ، ٢٠١١ م .

٣٩- الإستشراف ، إدوارد كورنيش . الدار العربية للعلوم ناشرون ، ٢٠٠٧م .

من المصادر الالكترونية

١ - المكتبة الشاملة ، كتب الموقع الرسمي .

٢- مواقع كثيرة عن الضرورات والتدرج والعلوم السياسية والإدارية وغيرها .

٣- موسوعة الشعر العربي .

فهرس المحتويات

كتب للمؤلف:

١- ثمار التنقيح على فقه الإيمان (وهو النسخة المنقحة من: فقه الإيمان).

٢- المنطلق في فقه العمل (أخلاق وأحكام البناء والتفوق).

٣- نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة.

٤- وِجْهَةُ اللواء في فقه الأمن والدفاع.

٥- أهل البيت بين الخلافة والملك

(مع التخريجات الفقهية للصراع السياسي في صدر الإسلام/ طبعة منقحة ومزيدة).

٦- تمكين الباحث من الحكم بالنص في الحوادث.

٧- المنهج الفريد في الإجتهاد والتقليد.

٨- الخليفة الراشد الأول.

٩- الإمامة والتقريب بين السنة والإمامية.

١٠- نهضة الحسين في الفقه والتأريخ (وهو مستل من كتاب: أهل البيت).

١١- الطب في القرآن الكريم (بالإشتراك مع د. محمد جميل الحبال).

وميض العمري:

باحث من مدينة الموصل في العراق، وُلِد في بغداد سنة 1949م؛ وكان منذ شبابه قد انتهج طريقين في العلم، طريقاً مِهَنياً وآخر شرعياً. أما الطريق الشرعي، فهو الدراسة المنهجية للعلوم الإسلامية، وخاصة العلوم التي تساعد في فهم وتفسير نصوص القرآن الكريم والحديث الشريف، واستثمار ذلك في دراسات محددة. فكان أول كتاب له هو (فقه الإِيمان)، طُبع في العراق سنة 1408هـ/ 1988م، ثم طُبع في الأُردن وقدَّم له الأُستاذ عمر الأشقر، وتم حديثاً تنقيحه بعنوان: (ثمار التنقيح على فقه الإيمان). ثم ألَّف عدة كتب، آخرها (وِجْهَة اللواء في فقه الأمن والدفاع). وأما الطريق المهني، فقد تخرَّج من كلية الطب في بغداد سنة 1972 م، واستمر في الدراسة التخصصية وحصل على عضوية ثم زمالة كلية الأطباء الملكية البريطانية، وشغل في مدينة الموصل وظيفة طبيب استشاري في الطب الباطني (أمراض المفاصل) وإلى حين إحالته إلى التقاعد. وقد صدرت له الكتب التالية:

ثمار التنقيح على فقه الإيمان (وهو النسخة المنقحة من: فقه الإيمان).

المنطلق في فقه العمل (أخلاق وأحكام البناء والتفوق).

نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة.

وِجْهَة اللواء في فقه الأمن والدفاع (تحت الطبع حالياً).

أَهل البيت بين الخلافة والملك (مع التخريجات الفقهية للصراع السياسي في صدر الإسلام/ نسخة منقحة ومزيدة).

تمكينُ الباحث من الحكم بالنص في الحوادث (وهو دراسة نقدية للقياس في أُصول الفقه).

المنهج الفريد في الإجتهاد والتقليد.

الخليفة الراشد الأول.

الإمامة والتقريب بين السنة والإمامية.

نهضة الحسين في الفقه والتأريخ (وهو مستل من كتاب: أهل البيت).



مكتب التفسير
للطبع و النشر
أربيل - الشارع الثلاثيني قرب المنارة المظفرية



+964 750 818 08 65
www.al-tafseer.com
tafseeroffice@yahoo.com

